

DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

„Determinanten der Entscheidungen in
Franchising-Netzwerken – empirische Analyse im
österreichischen Franchisesektor“

Verfasserin / Verfasser

Pia-Maria Schuh

Angestrebter akademischer Grad

Magistra/Magister der Sozial- und
Wirtschaftswissenschaften
(Mag. rer. soc. oec.)

Wien, im November 2008

Studienkennzahl lt. Studienblatt:
Studienrichtung lt. Studienblatt:
Betreuer/Betreuerin:

157
Internationale Betriebswirtschaft
Ao. Univ.-Prof. Dr. Josef Windsperger

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Wien, im November 2008

Pia-Maria Schuh

Für meine Eltern ...

... für ihre volle Unterstützung, ihre unendliche Geduld und weil sie den Glauben an mich nie verloren haben.

Danke!

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis.....	9
Abbildungsverzeichnis.....	10
1. Einleitung.....	11
2. Franchising – ein Überblick.....	13
2.1. Geschichtliche Entwicklung.....	13
2.2. Definition des Franchisebegriffes.....	15
2.3. Wesentliche Merkmale des Franchisings.....	18
2.4. Arten des Franchisings.....	18
2.4.1. <i>Das Produkt-Franchising</i>	19
2.4.2. <i>Das Vertriebs-Franchising</i>	20
2.4.3. <i>Das Dienstleistungs-Franchising</i>	20
2.5. Vor- und Nachteile.....	21
2.5.1. <i>Vorteile für den Franchisegeber</i>	21
2.5.2. <i>Nachteile für den Franchisegeber</i>	22
2.5.3. <i>Vorteile für den Franchisenehmer</i>	24
2.5.4. <i>Nachteile für den Franchisenehmer</i>	25
2.6. Abgrenzung des Franchisings zu anderen Vertriebssystemen.....	26
2.6.1. <i>Abgrenzung zum Filialsystem</i>	27
2.6.2. <i>Abgrenzung zum Vertragshändler-System</i>	30
2.6.3. <i>Abgrenzung zu den freiwilligen Ketten</i>	31
2.6.4. <i>Abgrenzung zum Lizenzvertrag</i>	32
2.7. Aktuelle Daten.....	33
3. Entscheidungsfindung – der Weg zum Ziel.....	37
3.1. Entscheidungsfindung in Franchisesystemen –.....	38
Zentralisierung vs. Dezentralisierung.....	38
3.1.1. <i>Gründe für Zentralisation bzw. Dezentralisation</i>	41
4. Ökonomische Analyse des Franchisings.....	44
4.1. Property-Rights-Theorie.....	46
4.1.1. <i>Property-Rights-Theorie als Erklärungsansatz für Franchising</i>	48
4.1.2. <i>Hypothesen</i>	50
4.2. Transaktionskostentheorie.....	51
4.2.1. <i>Transaktionskostentheorie als Erklärungsansatz für Franchising</i>	54
4.2.2. <i>Hypothesen</i>	56

4.3. Agencytheorie	57
4.3.1. <i>Agencytheorie als Erklärungsansatz für Franchising</i>	65
4.3.2. <i>Hypothesen</i>	66
5. Kultur	67
5.1. Kulturdimensionen nach Geert Hofstede	68
5.1.1. <i>Machtdistanz im Franchising</i>	69
5.1.1.1. <i>Hypothesen</i>	71
5.1.2. <i>Unsicherheitsvermeidung im Franchising</i>	71
5.1.2.1. <i>Hypothesen</i>	72
6. Empir. Analyse der Einflussfaktoren auf Entscheidungen im Franchising	73
6.1. Datenerhebung	73
6.2. Deskriptive Analyse	73
6.2.1. <i>Franchisingart und Branche</i>	74
6.2.2. <i>Ursprungsland des Franchisingssystems</i>	75
6.2.3. <i>Beziehung Franchisegeber – Franchisenehmer</i>	76
6.3. Ergebnisse der Regressionsanalyse	77
6.3.1. <i>Definition der Variablen</i>	77
6.3.2. <i>Überprüfung der Hypothesen</i>	82
6.4. Diskussion der Ergebnisse	87
7. Schlusswort und Zusammenfassung	90
Literaturverzeichnis	92
Anhang	98

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Abgrenzung des Franchisings zu verwandten Vertriebsformen	27
Tabelle 2: Vergleich Filialsystem - Franchisesystem.....	29
Tabelle 3: Beispiele Principal-Agent-Beziehungen.....	57
Tabelle 4: Ursachen asymmetrischer Informationsverteilung.....	60
Tabelle 5: Erklärte Gesamtvarianz	78
Tabelle 6: Faktorenmatrix.....	79
Tabelle 7: Korrelationsmatrix.....	82
Tabelle 8: Regressionskoeffizienten für H1, H3 und H4.....	84
Tabelle 9: Bestimmtheitsmaß für H1, H3 und H4	84
Tabelle 10: Regressionskoeffizienten für H5.....	85
Tabelle 11: Regressionskoeffizienten für H6.....	86
Tabelle 12: Bestimmtheitsmaß für H5 und H6.....	87

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Franchising in Österreich 1994 bis 2006	34
Abbildung 2: Branchen im Franchising betreffend Franchisegeber	34
Abbildung 3: Die 20 größten Franchisesysteme Österreich 2006	35
Abbildung 4: Herkunft der Franchisesysteme 2006	36
Abbildung 5: Allg. Begriffsinhalte von Zentralisation und Dezentralisation	40
Abbildung 6: Theoretische Einordnung von Property-Rights-, Transaktionskosten- und Principal-Agent-Theorie	45
Abbildung 7: Screening	61
Abbildung 8: Signaling	62
Abbildung 9: Franchisingart	74
Abbildung 10: Branchen	75
Abbildung 11: Ursprungsland	75
Abbildung 12: Kooperationsbeziehung Franchisegeber und -nehmer	76
Abbildung 13: Scree-Plot	79

I. Einleitung

In Zeiten wachsender Globalisierung haben immer mehr Unternehmen den Wunsch, bzw. sehen sich gezwungen international zu expandieren. Zum einen werden sie durch den wachsenden, nationalen Wettbewerbsdruck dazu gezwungen internationale Märkte zu erschließen, zum anderen bietet eine Internationalisierung große Wachstumspotentiale.

Eine Expansionsmöglichkeit ist die Wahl des Vertriebssystems Franchising. Und der Erfolg gibt ihm Recht – durch das rasche und stetige Wachstum in den letzten Jahren hat sich Franchising zu einem der bedeutendsten Vertriebskanäle etabliert. Und es ist noch kein Ende in Sicht.

So ist es auch nicht verwunderlich, dass bereits zahlreiche Studien durchgeführt wurden, die das Phänomen Franchising zu durchleuchten versucht haben. Die meisten Studien haben sich mit zwei Forschungsthemen beschäftigt. Erstens mit dem Grad der vertikalen Integration und der Frage nach dem optimalen Mix aus Franchise- und Filialbetrieb. Das zweite Thema behandelt die Struktur des Franchisevertrags, insbesondere die Abmachungen bezüglich der Franchisegebühren.¹

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit den Einflussfaktoren auf Entscheidungen im Franchising. Zu diesem Thema gibt es bis jetzt noch keine konkreten Studien und so wurden aus den Ansätzen der Neuen Institutionenökonomie Hypothesen gebildet, die im Anschluss mittels einer Studie im österreichischen Franchisesektor überprüft wurden.

Kapitel 2 widmet sich jedoch zunächst dem Thema Franchising. Es bietet einen kurzen Überblick über die Entstehungsgeschichte des Franchisesystems, zeigt Vor- und Nachteile des Systems auf und grenzt es gegenüber anderen Vertriebssystemen ab. Den Abschluss des Kapitels bilden

¹ vgl. Hendrikse, G./Windsperger, J., Franchising Networks (2004), S. 2

aktuelle Daten aus dem österreichischen Franchisesektor, erhoben vom Österreichischen Franchiseverband.

Das nächste Kapitel beschäftigt sich mit der Entscheidungsfindung. Es zeigt den Weg der Entscheidungsfindung auf und beschreibt die zwei Arten der Entscheidungsfindung mit den jeweiligen Vor- und Nachteilen.

Kapitel 4 betrachtet die Neue Institutionenökonomie und ihre Anwendung auf das Vertriebssystem Franchising näher. Die untersuchten Ansätze sind die Property-Rights Theorie, die Transaktionskostentheorie und die Agencytheorie. Am Ende der jeweiligen Unterkapitel werden Annahmen getroffen und Hypothesen gebildet.

Das letzte Theoriekapitel beschäftigt sich mit dem Einfluss der Landeskultur auf die Entscheidungsfindung im Franchising. Ziel ist es, herauszufinden, ob die vorherrschende Kultur im Ursprungsland ebenfalls einen Einfluss darauf hat, wie Entscheidungen getroffen werden. Als theoretische Grundlage dienen die Kulturdimensionen von Hofstede. Abschluss des Kapitels bildet ebenfalls die Bildung einer Hypothese.

Die Studie, durchgeführt im österreichischen Franchisesektor, mit Unterstützung des Österreichischen Franchiseverbandes, bildet den Abschluss der vorliegenden Arbeit. Es werden die Ergebnisse präsentiert und die Überprüfung der Hypothesen durchgeführt. Obwohl das Resultat der Studie, aufgrund der schlechten Rücklaufquote der Fragebögen, nicht aussagekräftig genug ist um konkrete Aussagen zu treffen, so regt sie doch zu weiteren Diskussionen an und hilft zukünftige Studien in diesem Bereich zu verbessern.

2. Franchising - ein Überblick

„Be in business for yourself but not by yourself“

Franchising ist in der heutigen Zeit ein gebräuchlicher Begriff. Befragt man Leute zu dem Thema kann einem fast jeder etwas darüber sagen, oder zumindest ein Franchiseunternehmen nennen. Das hier als Antwort meist McDonald's genannt wird, ist nicht weiter erstaunlich. Zählt es doch zu den bekanntesten und einem der ältesten Franchisesystemen weltweit.

Genauere Kenntnisse über dieses Vertriebssystem, wie die Herkunft des Wortes, Vor- und Nachteile und Abgrenzungen zu anderen Systemen, haben jedoch die Wenigsten. In diesem Kapitel wird daher näher auf das System Franchising eingegangen. Zuerst werden die Grundlagen des Franchising – Geschichtliche Entwicklung, Definition des Franchisebegriffes, Vor- und Nachteile, etc. – erarbeitet und anschließend, für ein besseres Verständnis des Franchisesystems, die Abgrenzung zu anderen Vertriebssystemen dargestellt. Abschluss des Kapitels bildet eine kurze Zusammenfassung der aktuellen Ergebnisse der letzten Studie des österreichischen Franchiseverbandes.

2.1. Geschichtliche Entwicklung

Die Herkunft des Wortes „Franchise“ geht bis ins Mittelalter zurück. Der aus dem Französisch stammende Begriff leitet sich aus dem Wort „franc“ bzw. „francher“ ab und bezeichnete die Befreiung von Zöllen und Steuern sowie den teilweisen Verzicht der Feudalherren auf Vasallendienste ihrer Untertanen.² Mit der Zeit bekam der Begriff eine andere Bedeutung, die mit dem heutigen Verständnis von Franchising eher übereinstimmt. So wurde im 17. und 18. Jahrhundert in Großbritannien und Frankreich unter

² vgl. <http://unternehmen.monster.de/franchisede/1358268.asp> [04.01.2006]

„Franchise“ die Gewährung eines Privilegs verstanden, welches von Königen an zuverlässige Persönlichkeiten vergeben wurde. Diese Personen hatten dann das Recht gegen Entgelt die Produktion bzw. den Handel mit bestimmten Erzeugnissen zu betreiben. Die Vorläufer zu dem heutigen Franchising wurden in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts sichtbar. Zu der Zeit waren Absatzsysteme mit Depositären, Konzessionären und Gérants verbreitet.³

Eines der ersten Franchisesysteme gründete Isaac Merrit Singer in den USA. Er führte 1863 ein Vertriebssystem für seine Nähmaschinen ein. Selbständige Lizenznehmer erhielten die Exklusivrechte zum Verkauf der Markenprodukte.⁴ Dem Beispiel folgten rasch weitere Firmen wie General Motors oder Coca Cola.

Als Schirmherr für die heutige, moderne Form des Franchisings gilt Ray Kroc. Er gründete 1955 das wohl bekannteste Franchisesystem weltweit: McDonald's. Mit der Durchsetzung dieses Marketingkonzeptes entstand nach dem 2. Weltkrieg das so genannte **Business Format Franchising**.⁵ Das moderne Franchising geht im Gegensatz zu ihrer traditionellen Form über die Abtretung von Markenrechten und die Weitergabe von Wissen hinaus. Ein umfangreiches Leistungspaket des Franchisegebers an erprobten Leistungen ermöglicht eine Vervielfältigung eines erfolgreichen Systems. Es beinhaltet ein Geschäftskonzept, das die Gestaltung der marktgerichteten und internen Abläufe, die Leistungserstellung und Marketing und Vertrieb regelt. Auch trägt die Inanspruchnahme von Kapital und Engagement eigenverantwortlicher Franchisenehmer zu der erfolgreichen Expansion bei.⁶

³ vgl. Herrfeld, P., Abhängigkeit (1997), S. 12; Küster, M., Opportunismus (2000), S.7; Skaupy, W., Franchising (1995) S. 1

⁴ vgl. <http://www.foerderland.de/775.0.html> [04.01.2006]

⁵ vgl. Martinek, M., Franchising (1987), S. 41

⁶ vgl. Küster, M., Opportunismus (2000), S. 8 f.

2.2. Definition des Franchisebegriffes

Trotz des Erfolges des Absatzsystems Franchising kann keine einheitliche Definition gefunden werden. Die Schwierigkeiten der Abgrenzung sind auf die im Laufe der Zeit unterschiedlichen Zuordnungen von Kooperations-systemen zum Franchising zurückzuführen.⁷ Im Anschluss findet man die in der Literatur häufigst vorkommenden Definitionen.

In **Lexika** findet man folgende Erklärungen:

„**Franchising**, insbesondere in den USA verbreitete Form der vertikalen Kooperation im Absatzbereich zwischen juristisch und wirtschaftlich selbstständigen Unternehmen. Im Rahmen eines Dauerschuld-verhältnisses gewährt der Franchisegeber (mit weitgehendem Weisungs- und Kontrollrecht) dem Franchisenehmer gegen Entgelt das Recht, Waren und/oder Dienstleistungen (aus seinem Bereich) herzustellen und/oder zu vertreiben.“⁸

„**Franchising**, spezielle Art der Zusammenarbeit zwischen rechtlich selbstständigen Unternehmen. Der Franchisegeber überlässt dem Franchi-senehmer gegen Entgelt bestimmte Rechte, z.B. auf Benutzung seines am Markt bekannten Namens.“⁹

Der **Österreichische Franchise-Verband** wird bei der Begriffsdefinition schon etwas genauer. Im Ethikkodex ist folgendes zu finden:

„**Franchising** ist ein Vertriebssystem, durch das Waren und/oder Dienst-leistungen und/oder Technologien vermarktet werden. Es gründet sich auf eine enge und fortlaufende Zusammenarbeit rechtlich und finanziell selbständiger und unabhängiger Unternehmen, den Franchise-Geber und

⁷ vgl. Tietz, B., Handbuch (1991), S. 12

⁸ Duden (1996), S. 1089

⁹ Der Brockhaus (2000), S. 294

seine Franchise-Nehmer. Der Franchise-Geber gewährt seinen Franchise-Nehmern das Recht und legt ihnen gleichzeitig die Verpflichtung auf, ein Geschäft entsprechend seinem Konzept zu betreiben. Dieses Recht berechtigt und verpflichtet den Franchise-Nehmer, gegen ein direktes oder indirektes Entgelt im Rahmen und für die Dauer eines schriftlichen, zu diesem Zweck zwischen den Parteien abgeschlossenen Franchise-Vertrags bei laufender technischer und betriebswirtschaftlicher Unterstützung durch den Franchise-Geber, den Systemnamen und/oder das Warenzeichen und/oder die Dienstleistungsmarke und/oder andere gewerbliche Schutz- oder Urheberrechte sowie das Know-how, die wirtschaftlichen und technischen Methoden und das Geschäftssystem des Franchise-Gebers zu nutzen.

Know-how bedeutet ein Paket von nichtpatentierten praktischen Kenntnissen, die auf Erfahrungen des Franchise-Gebers und Erprobungen durch diesen beruhen und die geheim, wesentlich und identifiziert sind;

- **geheim** bedeutet, dass das Know-how in seiner Substanz, seiner Struktur oder der genauen Zusammensetzung seiner Teile nicht allgemein bekannt oder nicht leicht zugänglich ist; der Begriff ist nicht in dem engen Sinne zu verstehen, dass jeder einzelne Teil des Know-hows außerhalb des Geschäfts des Franchise-Gebers völlig unbekannt oder unerhältlich sein müsste;
- **wesentlich** bedeutet, dass das Know-how Kenntnisse umfasst, die für den Franchisenehmer unerlässlich betreffend den Gebrauch, Verkauf oder Weiterverkauf der vertragsgemäßen Waren oder der Erbringung der vertragsgemäßen Dienstleistungen sind, insbesondere für die Präsentation der zum Verkauf bestimmten Waren, die Bearbeitung von Erzeugnissen im Zusammenhang mit der Erbringung von Dienstleistungen, die Art und Weise der Kundenbedienung sowie die Führung des Geschäftes in verwaltungsmäßiger und finanzieller Hinsicht. Das Know-how muss für den Franchise-Nehmer nützlich sein; dies trifft zu, wenn es bei Abschluss der Vereinbarung geeignet ist, die Wettbewerbsstellung des Franchise-Nehmers insbesondere dadurch zu verbessern, dass es dessen

Leistungsfähigkeit steigert und ihm das Eindringen in einen neuen Markt erleichtert.

- **identifiziert** bedeutet, dass das Know-how ausführlich genug beschrieben sein muss, um prüfen zu können, ob es die Merkmale des Geheimnisses und der Wesentlichkeit erfüllt; die Beschreibung des Know-hows kann entweder in der Franchise-Vereinbarung oder in einem besonderen Schriftstück niedergelegt oder in jeder anderen geeigneten Form vorgenommen werden.“¹⁰

Zum Abschluss noch die offizielle, für Deutschland gültige Definition des Franchisebegriffes:

„**Franchising** ist ein vertikal-kooperativ organisiertes Absatzsystem rechtlich selbstständiger Unternehmer auf der Basis eines vertraglichen Dauerschuldverhältnisses. Dieses System tritt auf dem Markt einheitlich auf und wird geprägt durch das arbeitsteilige Leistungsprogramm der Systempartner sowie durch ein Weisungs- und Kontrollsystems zur Sicherstellung eines systemkonformen Verhaltens. Das Leistungsprogramm des Franchise-Gebers besteht aus einem Beschaffungs-, Absatz- und Organisationskonzept, dem Nutzungsrecht an Schutzrechten, der Ausbildung des Franchise-Nehmers und der Verpflichtung des Franchise-Gebers, den Franchise-Nehmer laufend und aktiv zu unterstützen und das Konzept ständig weiterzuentwickeln. Der Franchise-Nehmer ist im eigenen Namen und auf eigene Rechnung tätig; er hat das Recht und die Pflicht, das Franchise-Paket gegen Entgelt zu nutzen. Als Leistungsbeitrag liefert er Arbeit, Kapital und Information.“¹¹

¹⁰ <http://www.franchise.at> [04.01.2006]

¹¹ http://www.dfv-franchise.de/index_d.htm [04.01.2006]

2.3. Wesentliche Merkmale des Franchisings

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Franchisesysteme durch folgende Charakteristika gekennzeichnet sind:

- 1) Es wird eine auf Dauer vertraglich geregelte Zusammenarbeit zwischen rechtlich und wirtschaftlich selbständig bleibenden Unternehmen vereinbart.
- 2) Aufgrund des Vertrages erhält der Franchisenehmer gegen Zahlung eines einmaligen Betrages und/oder laufender Beträge die Genehmigung, unter detailliert festgelegten Bedingungen über bestimmte Rechte des Franchisegebers zu verfügen.
- 3) Die Rechte umfassen unter anderem die Benutzung einer Marke oder des Firmennamens, die Erzeugung und/oder den Vertrieb von Waren, die Anwendung eines Produktionsverfahrens oder die Nutzung eines bestimmten Absatzprogramms.
- 4) Der Franchisegeber unterstützt den Franchisenehmer beim Aufbau und der Errichtung sowie bei der laufenden Führung des Betriebs.¹²

2.4. Arten des Franchisings

Franchisingssysteme lassen sich anhand unterschiedlicher Merkmale typologisieren. Dazu zählen die Anzahl der vertikalen Stufen, die Branche, der Gegenstand des Franchisings, die Art des Geschäfts und die Zahl der Systeme.¹³

Nach Skaupy ist die sinnvollste Einteilung der Grundtypen von Franchisesystemen, die nach dem Gegenstand des Systems. Das heißt, sie sollte entsprechend der Natur der geschäftlichen Betätigung erfolgen. Demnach kann ein Franchisesystem drei Geschäftstätigkeiten zum Gegenstand haben:

¹² vgl. Tietz, B./ Mathieu, G., Das Franchising (1979), S. 6

¹³ vgl. Herrfeld, P., Abhängigkeit (1998), S. 16

- 1) ein oder mehrere Produkte produzieren,
- 2) ein oder mehrere Produkte vertreiben oder
- 3) Dienstleistungen erbringen.

Daraus lassen sich drei Grundformen des Franchisings ableiten:

- 1) das Produkt-Franchising,
- 2) das Vertriebs-Franchising,
- 3) das Dienstleistungs-Franchising.¹⁴

Es ist jedoch anzumerken, dass Produkt-, Vertriebs- und Dienstleistungsfranchising sich nicht unbedingt ausschließen, sondern zum Teil fließend ineinander übergehen können.

2.4.1. Das Produkt-Franchising

Gegenstand des Produktfranchising ist die Herstellung und der Verkauf eines oder mehrerer Produkte. Kennzeichnend ist, dass der Franchisenehmer mit dem ihm vom Franchisegeber übermittelten Know-how das Produkt selbst herstellt, bearbeitet, verarbeitet, veredelt und vertreibt. Oft wird auch vom „industriellen Franchising“ gesprochen.

Vorteil dieser Form des Franchisings ist oft die Einsparung von Transportkosten, da der Ort der Produktion meist nicht weit von dem Ort des Verkaufs entfernt ist. Daher ist dieser Franchisetyp besonders für großräumige Systeme geeignet.

Beispiele für diese Form sind Coca-Cola, Almdudler und Pepsi-Cola (Getränkeindustrie).¹⁵

¹⁴ vgl. Skaupy, W., Franchising (1995), S. 30

¹⁵ vgl. Herrfeld, P., Abhängigkeit (1998), S. 20 f.; Skaupy, W., Franchising (1995), S. 32 f.

2.4.2. Das Vertriebs-Franchising

Von dieser Franchiseform spricht man, wenn der Vertrieb von Waren Gegenstand des Franchisesystems ist. Dieser sehr häufig verwendete Franchisetyp kommt in allen Bereichen des Handels vor. Der Franchisegeber stellt dem Franchisenehmer seine Geschäftsmethoden, sein erworbenes Know-how, Marketinginstrumente und das Warenzeichen oder die Marke zur Verfügung.

Beispiele für Vertriebsfranchising sind Ihr Platz (Kosmetik- und Drogerieartikel), Der Teeladen (Teefachgeschäft), Palmers (Bekleidung) und Yves Rocher (pflanzliche Kosmetikprodukte).¹⁶

2.4.3. Das Dienstleistungs-Franchising

Das Dienstleistungsfranchising verzeichnet seit Jahren die größten Zuwächse. Hier bietet der Franchisenehmer eine vom Franchisegeber entwickelte und ausgearbeitete Dienstleistung unter dessen Geschäftsbezeichnung in Übereinstimmung mit dessen Richtlinien an.

Bei dieser Art des Franchisings spielt das übermittelte Know-how in Bezug auf den Erfolg der geschäftlichen Tätigkeit und die Qualität des Franchisepakets eine wichtige Rolle. Aufgrund dieser starken Abhängigkeit wird diese Art des Franchisings häufig als „höchste Form“ bezeichnet.

Praktische Beispiele sind die Franchisesysteme in der Hotellerie (Holiday Inn), Gastronomie (McDonald's, Burger King), bei Dienstleistungen intellektuellen Charakters (Inlingua-Sprachschulen, Schülerhilfe) und Personalleasingfirmen (Manpower).¹⁷

¹⁶ vgl. Herrfeld, P., Abhängigkeit (1998), S. 20 f.; Skaupy, W., Franchising (1995), S. 31 f.

¹⁷ vgl. Herrfeld, P., Abhängigkeit (1998), S. 20; Skaupy, W., Franchising (1995), S. 32; Tietz, B., Handbuch (1991), S. 31

2.5. Vor- und Nachteile

Franchising ist für viele der optimale Weg in die Selbständigkeit. Ein Hauptgrund dafür ist, dass Franchising kein Nullsummenspiel ist. Das bedeutet, ein Vorteil für einen der Partner wird nicht automatisch durch einen Nachteil für den anderen Vertragspartner aufgehoben. Ein gutes System schafft also Vorteile für beide Partner.¹⁸

Das Franchising aber auch Nachteile hat, wie jedes andere Vertriebssystem auch, steht außer Frage. Im Nachfolgenden werden die Vor- und Nachteile für Franchisegeber und -nehmer im Kurzen erwähnt.¹⁹

2.5.1. Vorteile für den Franchisegeber

Zu den wesentlichen Vorteilen für den Franchisegeber zählen:

‣ **Rasche Expansion**

Ist das Franchisesystem erst einmal aufgebaut, erprobt und wettbewerbsfähig, müssen nur noch geeignete Franchisenehmer ausgewählt werden und das System kann mit geringem Finanzaufwand rasch expandieren. Voraussetzung dabei ist jedoch, dass die Einhaltung der Leistungsstandards sichergestellt ist.

‣ **Verringerte Personalprobleme**

Der Franchisenehmer ist als selbständiger Kaufmann stärker motiviert als ein Filialleiter, da er mit seinem persönlichen Vermögen haftet (mehr dazu in Kapitel 2.6.1.). Auch bei der Auswahl des Personals wird der Franchisenehmer besonders darauf achten, die bestmöglichen Mitarbeiter einzustellen, da diese großen Einfluss auf seinen eigenen Verdienst haben.

¹⁸ vgl. Liebscher, Ch., Franchising (1992), S. 29

¹⁹ vgl. Herrfeld, P., Abhängigkeit (1998), S. 28 ff.; Küster, M., Opportunismus (2000), S. 31 ff.; Liebscher, Ch., Franchising (1992), S. 29 ff.; Skaupy, W., Franchising (1995), S. 52 ff.; Thomas, D., Dummies (2000), S. 52 ff.; Tietz, B., Handbuch (1991), S. 26 ff.

‣ **Erleichterte Mittelaufbringung**

Der Bedarf an Eigenmitteln verringert sich für den Franchisegeber erheblich durch den finanziellen und persönlichen Einsatz des Franchisenehmers. Die frei werdenden Kapitalreserven können dadurch für andere Zwecke, zum Beispiel eine verstärkte Werbung oder für Marktforschung, aufgewendet werden.

‣ **Größere Effizienz**

Die dezentralisierte Kontrolle durch selbständige Franchisenehmer führt meist zu einem effizienteren Einsatz von Personal und Betriebsmitteln. Das kann das Franchisesystem gegenüber Konkurrenzsystemen wettbewerbsfähiger machen.

‣ **Risikobegrenzung**

Das unternehmerische Risiko wird zwischen Franchisegeber und -nehmer geteilt. Werkzeuge der Risikobegrenzung sind die Kontroll- und Weisungsbefugnisse, die sich der Franchisegeber in der Regel durch Verträge sichert. Diese beginnen bei der Einrichtung des Geschäftlokals, gehen über die Verpflichtung der Weiterbildung der Franchisenehmer und deren Mitarbeitern bis hin zur Kontrolle des Jahresabschlusses. Zweck der detaillierten Verträge ist die Kontrolle des Systems, um den Erfolg der Geschäftsidee abzusichern.

‣ **Kundennähe**

Ein Franchisesystem sorgt für eine wesentlich größere Kundennähe als jedes andere Vertriebssystem. Der Franchisegeber hat über den -nehmer die Möglichkeit den Kunden vor Ort mit den geeigneten Werbemaßnahmen anzusprechen. Da der Franchisenehmer den -geber mit aktuellen Informationen über die Bedürfnisse des Marktes versorgt ist diese gezielte Ansprache möglich.

2.5.2 Nachteile für den Franchisegeber

Die möglichen Nachteile für den Franchisegeber ergeben sich größtenteils durch einen Vergleich mit anderen Vertriebssystemen.

‣ **Auswahl geeigneter Franchisenehmer**

Den richtigen Franchisenehmer zu finden ist meist komplexer und zeitintensiver als die Rekrutierung geeigneten Personals. Auch muss sich der Franchisegeber sicher sein, dass der Kandidat auch wirklich der Richtige für sein spezifisches Franchisesystem ist. Die Einstellung eines ungeeigneten Mitarbeiters ist weniger folgeschwer als die eines später versagenden Franchisenehmers.

‣ **Die Führung des Franchisesystems**

Die Führung eines Franchisesystems kann schwieriger und anspruchsvoller sein als die eines Filialsystems. Der Franchisegeber kann, auf Grund der Selbständigkeit der Franchisenehmer, weniger direkt und strikt seine geschäftlichen Pläne durchsetzt als bei einer filialisierten Vertriebsstelle. Auch ist ein Filialbetrieb mit gutem Standort oft gewinnbringender als ein Franchisebetrieb. Er erhält zwar neben der Eintrittsgebühr auch eine laufende Gebühr die vom Umsatz des Franchisenehmers abhängig ist, doch diese ist meist nicht genau angegeben und daher nur schwer überprüfbar.

‣ **Auflösung des Franchiseverhältnisses**

Die Auflösung des Franchisevertrages kann zu mehr Komplikationen führen als die Beendigung eines Arbeitsverhältnisses mit Angestellten. Nach Beendigung des Vertragsverhältnisses bleibt dem Franchisenehmer ein halbes Jahr Zeit, um die restlichen Waren zu verkaufen. Diese Zeit, in der er rechtlich nicht mehr dem Franchisesystem angehört und sich aus diesem Grund eventuell nicht mehr den Vertragsinhalten verpflichtet fühlt, kann bei negativem Verhalten für das Franchisesystem einen erheblichen Imageverlust bedeuten. Außerdem könnte noch es noch zu Streitigkeiten kommen über die Übertragung des Betriebs, die eventuellen Ausgleichsansprüche, nachvertragliche Konkurrenzprobleme und andere Auseinandersetzungsfragen, die nicht nur kosten- und zeitintensiv wären, sondern auch dem Image schaden könnten.

2.5.3. Vorteile für den Franchisenehmer

Für den Franchisenehmer bietet das Vertriebssystem vor allem folgende Vorteile:

‣ **Selbstständigkeit**

Der Franchisenehmer ist zwar in ein System eingebunden, doch tritt er durch seine Unterschrift unter den Franchisevertrag rechtlich in die Selbstständigkeit. Das heißt er ist im eigenen Namen und auf eigene Rechnung tätig und führt den Franchisebetrieb eigenverantwortlich. Die Höhe seines Einkommens kann er bis zu einem bestimmten Grad durch sein eigenes Engagement bestimmen.

‣ **Risikoabsicherung**

Im Idealfall findet der Franchisenehmer ein vollständig ausgearbeitetes Geschäftskonzept vor, das vom Einkauf über die Buchhaltung, über das Marketingkonzept bis hin zur Einrichtung des Geschäftlokals in allen Einzelheiten durchdacht und erprobt ist. Durch dieses erprobte System vermindert sich das Existenzgründungsrisiko erheblich.

‣ **Betreuung durch den Franchisegeber**

Die umfangreiche Betreuung durch den Franchisegeber ist einer der größten Vorteile eines Franchisesystems. In der Anfangsphase passiert dies durch Beratungen bei der Standortwahl und der Ladengestaltung und der Franchisenehmer erhält eine betriebspezifische Schulung, wie sie für den Existenzgründer sonst kaum möglich ist. Außerdem erhält der Franchisenehmer Unterstützung bei sämtlichen Marketingmaßnahmen. Auch zählen Rechtsberatung, die Empfehlung einer Hausbank und einer Versicherung sowie laufende Schulungen und Verkaufstrainings zu den Betreuungstätigkeiten des Franchisegebers.

‣ **Allgemeine Wettbewerbsvorteile**

Das einheitliche Konzept und die Hilfe bei der Ladengestaltung verschaffen dem Franchisenehmer Vorteile gegenüber anderen Exis-

tenzgründer. Die Kunden erkennen eine ihnen bereits bekannte Marke wieder und vertrauen auf die damit verbundene Qualität. Auf diese Weise erhält ein Franchisenehmer oft einen Kundenstamm ohne großes Zutun. Eine bekannte Marke bzw. Erscheinungsbild macht es einfacher mit erfolgreichen Einzelunternehmen und konkurrierenden Franchiseunternehmen und Ketten mitzuhalten. Ein weiterer Wettbewerbsvorteil sind die Beschaffungskonditionen. Große Bestellmengen ermöglichen den Franchisegebern günstigere Konditionen, die sie größtenteils auch an die Franchisenehmer weitergeben. Aber nicht nur große Gewinnspannen sind mit dem zentralen Großeinkauf verbunden, sondern auch eine höhere Kulanz bei mangelhaften Produkten.

2.5.4 Nachteile für den Franchisenehmer

Auch für den Franchisenehmer kann das Franchise-Konzept Nachteile haben oder als nachteilig empfunden werden. Zu den Nachteilen zählen:

- **Auswahl eines geeigneten Franchisegebers**

Die falsche Wahl des Franchisegebers kann ein großer Nachteil für die Franchisenehmer sein. Eine strategisch falsche Geschäftspolitik der Zentrale kann einen Franchisenehmer ruinieren. Das Fehlverhalten kann sich über alle Punkte erstrecken, die unter der Kontrolle des Franchisegebers stehen, wie zum Beispiel eine unsachgemäße Warenpolitik oder eine Verschlechterung des Images durch eine Verschlechterung der Qualität. Zu seinem Nachteil hat der Franchisenehmer nur wenig Einflussmöglichkeiten auf eine derartige negative Entwicklung. Verringern lässt sich das Risiko, an einen unseriösen oder unqualifizierten Franchisegeber zu geraten, indem man sich einem bewährten System anschließt.

- **Beschränkte Selbständigkeit**

Für die bessere Risikoabsicherung und die Nutzung der Systemvorteile sieht das Franchisesystem in dem zugrunde liegenden Ge-

schäftskonzept die Befolgung und Beachtung strikter Regeln und die Möglichkeit ihrer Durchsetzung durch den Franchisegeber vor. Der Franchisenehmer kann also nur innerhalb der ihm durch den Franchisevertrag gewährten Grenzen frei agieren. Seine rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit ist daher mit einer Reihe von Bindungen verknüpft, die zum Beispiel ein Einzelunternehmer nicht kennt.

‣ **Expansionsmöglichkeiten**

Während auf der Franchisegeberseite die Expansion zu Vorteilen führt (siehe Kapitel 2.5.1.) gestaltet sich die Ausweitung des Franchisenehmergeschäftes als schwierig. Die Franchisevereinbarung schreibt Größe und Lage des Geschäftes vor und eine Eröffnung weiterer Filialen ist dem Franchisenehmer nur mit Zustimmung des Franchisegebers gestattet.

‣ **Andere Franchisenehmer**

Das Wichtigste für erfolgreiches Franchising ist, dass die Kunden Qualität und Einheitlichkeit des gesamten Systems wahrnehmen. Wenn sie an einem Standort zufrieden mit der Dienstleistung waren, so nehmen sie an, dass das gesamte System dieses Service bietet. Dieser Punkt kann sich jedoch negativ für den einzelnen Franchisenehmer auswirken, da er nicht nur nach den eigenen Leistungen beurteilt wird, sondern auch nach der Performanz der anderen Franchisenehmer. Die schlechten Leistungen der Anderen schaden somit den Geschäften des Franchisenehmers, auch wenn sie sich nicht am gleichen Ort befinden.

2.6. Abgrenzung des Franchisings zu anderen Vertriebssystemen

Um noch einen besseren Einblick in die Vertriebsform Franchising zu bekommen, ist es wichtig eine klare Unterscheidung von den anderen Vertriebssystemen zu machen. Die Abgrenzung ist nicht ganz einfach, da sich manche der Merkmale auch in anderen Vertriebsformen wieder finden.

Die Abgrenzungsmöglichkeiten können in drei Schwerpunkte eingeteilt werden²⁰:

- 1) Alternative **vertikale Kooperationsformen** wie Vertragshändler-, Agentur- und Filialsysteme
- 2) Unterschiedliche, stärker **horizontal strukturierte Kooperationsformen** wie freiwillige Ketten und Joint Ventures
- 3) **Verwandte Vertragsformen** mit absatzwirtschaftlichem Bezug wie Lizenzvergabe oder Know-how-Vertrag.

Die untenstehende Tabelle zeigt einen Überblick über verschiedene ausgewählte Vertriebsformen sowie die wesentlichen Abgrenzungsmerkmale. Im Folgenden werden diese etwas genauer beschrieben.

Tabelle 1: Abgrenzung des Franchisings zu verwandten Vertriebsformen

Vertriebsform Abgrenzungskriterium	Franchise	Filiale	Vertragshändler	Freiw. Kette	Lizenz
Einheitlichkeit des Systems	***	***	**	**	-
Kooperationsintensität	***	***	**	*	*
Langfristigkeit der Kooperation	***	-	**	*	***
Standardisierung des Marketing	***	***	*	*	*
Selbständigkeit der Partner	**	-	**	***	***
*** starke Ausprägung	** mittlere Ausprägung	* schwache Ausprägung	- nicht zutreffend		

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Küster, M., Opportunismus (2000), S. 17 und Stein, G., Franchisingnetzwerke (1996), S. 16

2.6.1. Abgrenzung zum Filialsystem

Der in der Literatur am häufigst vorkommende Vergleich, ist der mit dem Filialsystem. Dabei handelt es sich um eine firmeneigene Absatzorganisa-

²⁰ vgl. Meurer, J., Führung (1997), S. 15

tion eines Herstellers oder Großhändlers, die in einem Unternehmen integriert ist und daher eine Abhängigkeit zur Zentrale bildet.

Von außen gesehen sind Filial- und Franchisesysteme kaum zu unterscheiden. In beiden Systemen errichtet die Zentrale ein umfassendes Vertriebsnetz, verteilt die Aufgaben zwischen Betrieb und Zentrale, setzt für jede Aufgabe Spezialisten ein, stimmt das Marketing ab und sorgt für einen einheitlichen Marktauftritt.²¹ Die wesentlichsten Unterschiede sind jedoch die Eigentumsverhältnisse, das Selbstständigkeitsprinzip und die Motivationsstruktur.

Der Unterschied im Eigentumsverhältnis lässt sich so erklären, dass der Franchisenehmer bei seinem Eintritt in das System persönliches Eigentum wie Sachmittel, Personal und Kapital einbringt, das bei seinem Ausscheiden auch wieder herausgenommen wird. Der Filialleiter bringt zum Unterschied nur seine persönlich Arbeitskraft in das System ein, ohne das sich etwas an der Sachmittel- und Kapitalstruktur des Unternehmens ändert.²²

Der Franchisenehmer tritt weiters als unternehmerisch selbständiger Kaufmann auf, der in eigenem Namen und für eigene Rechnung handelt. Der Filialleiter im Gegensatz dazu ist ein persönlich abhängiger, dem Arbeitsrecht unterliegender Angestellter. Auch wenn ihm in der Praxis immer mehr Handlungsfreiheit, Mitsprache- und Mitwirkungsrechte gewährt werden, so unterliegt er doch bei all seinen Tätigkeiten den Anweisungen der Zentrale.²³

Auch wenn, wie schon oben erwähnt, die Unterschiede zwischen Franchise- und Filialsystem nach außen hin nicht sofort erkennbar sind, so sind sie doch im Innenverhältnis ausgeprägt. Der Franchisenehmer haftet mit seinem persönlichen Vermögen und übernimmt das volle wirtschaftliche Risiko für sein Handeln, ist jedoch auch am Gewinn des Unternehmens

²¹ vgl. Boehm, H., Franchise-Systeme (1995), S. 75

²² vgl. Tietz, B., Handbuch (1991), S. 19

²³ vgl. Skaupy, W., Franchising (1995), S. 11

beteiligt. Der Filialleiter hingegen ist nicht an seiner Filiale oder am Filialunternehmen beteiligt, er bezieht ein normales Gehalt, bestenfalls erhöht durch eine Erfolgsprovision. Somit trägt er nicht unmittelbar das unternehmerische Risiko²⁴ und übernimmt keine persönliche Haftung. Als Konsequenz hat der Filialleiter wie schon oben erwähnt eine geringer Entscheidungsautonomie als der Franchisenehmer, der mit jeder Entscheidung über sein eigenes Vermögen verfügt. Daraus resultiert auch, dass die Weisungs- und Kontrollrechte der Zentrale bei Filialsystemen umfassender sind. Das Ergebnis ist eine höhere Motivation der Franchisenehmer, bedingt durch die Haftungsübernahme und Entscheidungsautonomie.

25

Die untenstehende Grafik fasst die Unterschiede noch einmal übersichtlich zusammen.

Tabelle 2: Vergleich Filialsystem - Franchisesystem

Merkmal	Filialsystem	Franchisesystem
<i>Trägerschaft</i>	Unternehmensleitung	Franchisegeber
<i>Systemsteuerung</i>	Unternehmensziele	Vertrag
<i>Wirtschaftliche Selbständigkeit der Verkaufseinheiten</i>	Abhängigkeit	Bedingte Selbständigkeit
<i>Rechtliche Selbständigkeit</i>	Abhängigkeit	Unabhängigkeit
<i>Zusammenarbeit mit Träger</i>	Total	Intensiv
<i>Integration</i>	Vollständig	Partiell
<i>Image</i>	Einheitlich	Einheitlich
<i>Ausstattung</i>	Gesteuert	Gesteuert
<i>Betriebsgröße</i>	Gesteuert	Gesteuert
<i>Standort</i>	Gesteuert	Gesteuert
<i>Leistungsprogramm und Service</i>	Gesteuert	Vorgegeben
<i>Lokale Anpassungsmöglichkeiten</i>	Gering	Bedingt
<i>Werbung</i>	Gesteuert	Vorgegeben
<i>Know-how</i>	Hoch	Hoch

²⁴ vgl. Tietz, B./Mathieu, G., Das Franchising (1979), S. 8

²⁵ vgl. Küster, M., Opportunismus (2000), S. 19

<i>Betriebswirtschaftliches Organisationsprogramm</i>	Vorgegeben	Vorgegeben
<i>Beratung und Betreuung</i>	Total	Vorgegeben
<i>Betriebsführungsrichtlinien</i>	Vorgegeben	Vorgegeben
<i>Schulung</i>	Festgelegt	Festgelegt
<i>Kontrolle</i>	Total	Festgelegt
<i>Bindung Leiter – Verkaufseinheit</i>	Dienstvertrag	Vertrag
<i>Motivation Leiter – Verkaufseinheit</i>	Gehalt (+ Prämie)	Gewinn

Quelle: Tietz, B., Handbuch (1991), S. 18

2.6.2. Abgrenzung zum Vertragshändler-System

Dieses Vertriebssystem ist dem Franchising am ähnlichsten. Auch hier gewährt ein Unternehmer dem Vertragshändler das Recht die von ihm hergestellten bzw. vertriebenen Waren in eigenem Namen und auf eigene Rechnung zu verkaufen. Der Vertragshändler ist somit mehr oder weniger in die Absatzorganisation des Unternehmers eingegliedert. Die Geschäftsbeziehung ist vertraglich geregelt und der Vertragshändler verpflichtet sich die Interessen des Unternehmens zu wahren und gewisse Richtlinien zu beachten.²⁶

Die wesentlichen Unterschiede des Vertragshändlersystems zum Franchise-System sind folgende:²⁷

- Der Vertragshändler benutzt zwar in einem gewissen Umfang Marke, Name und Kennzeichnungsrecht des Unternehmens, es fehlt ihm jedoch die völlige Identifizierung mit dem Vertriebssystem.
- Es fehlt ein bis in alle Details geregeltes straffes Organisationssystem.

²⁶ vgl. Skaupy, W., Franchising (1997), S. 13

²⁷ vgl. Herrfeld, P., Abhängigkeit (1998), S. 23; Küster, M., Opportunismus (2000), S. 20; Nebel, J./Schulz, A./Wessels, A., Handbuch (2001), S. 59; Skaupy, W., Franchising (1997), S. 13

- Das Marketing- und Werbekonzept ist nicht ein einheitlich, streng organisiertes Konzept, sondern ist im Großen und Ganzen beiden Vertragspartnern selbst überlassen.
- Durch den geringeren Grad der Eingliederung in die Absatzorganisation, fehlt das Überwachungs- und Weisungsrecht des Franchisesegebers.
- Eine laufende Unterstützung, Beratung und Schulung des Vertragshändlers ist nicht üblich. Er ist meist bereits vor Abschluss des Vertrages in der gleichen Branche selbständig tätig und führt seinen Betrieb nach eigenen Erfahrungen und Vorstellungen weiter.
- Im Vertragshändlersystem werden nur Erzeugnisse verkauft, nie Dienstleistungen.
- Das Franchisingsystem beruht im Gegensatz zum Vertragshändlersystem auf eine festere und längerfristige Zusammenarbeit.
- Vertragshändlerverträge enthalten in der Regel keine Entgeltvereinbarungen für die Überlassung von Betriebs-Know-how.

Ein Vertragshändlersystem ist vor allem beim Vertrieb von technisch hochwertigen Geräten zu bevorzugen, da sich hier die straffe Gliederung des Franchisings als unvorteilhaft herausgestellt hat.

2.6.3. Abgrenzung zu den freiwilligen Ketten

Der wesentliche Unterschied zum Franchisingsystem besteht in der Intensität der vertraglich vereinbarten Zusammenarbeit.²⁸ Bei den freiwilligen Ketten handelt es sich um „freiwillige Zusammenschlüsse eines oder mehrerer selbständiger Großhändler mit mehreren selbständigen Einzelhändler zum Zwecke einer engen institutionellen beschaffungs- und absatzwirtschaftlichen Zusammenarbeit unter einem einheitlichen Organisationszeichen, wobei die rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit der Mitglieder gewahrt bleiben soll.“²⁹

²⁸ vgl. Tietz, B./Mathieu, G., Das Franchising (1979), S. 7

²⁹ Skaupy, W., Franchising (1995), S. 21

Freiwillige Ketten haben, im Gegensatz zu den vertikal aufgebauten Franchisesystemen, einen horizontalen Charakter. Das heißt, die Kooperation erfolgt zwischen Partnern derselben Wirtschaftsstufe. Bei dieser Vertriebssystem fehlen die für Franchising typischen Merkmale wie straffe Organisation, einheitliches Marketingkonzept und Überwachungs- und Weisungsrechte.³⁰

Die Zusammenschlüsse in Form von freiwilligen Ketten bieten zwar einige Vorteile, es wird jedoch bezweifelt, dass sie auf Dauer mit den Franchisesystemen konkurrieren können. Durch das Fehlen einer straffen Organisation werden nicht genug leistungssteigernde Effekte erzielt, die benötigt werden, um dem stärker werdenden Wettbewerbsdruck standzuhalten. Über kurz oder lang wird eine Umwandlung in ein Franchisesystem nicht zu vermeiden sein.³¹

2.6.4. Abgrenzung zum Lizenzvertrag

Lizenzverträge beinhalten die Erlaubnis der Nutzung von gewerblichen Schutzrechten des Lizenzgebers an den Lizenznehmer. Häufig verwendet bei technischen Schutzrechten (Patente, Gebrauchsmuster), Waren- und Dienstleistungszeichen, Namen- und Ausstattungsrechten. Mit dem Vertrag erteilt der Lizenzgeber dem -nehmer die Befugnis dieses Recht in einem gewissen Umfang zu nutzen. Ausgleich für die Einräumung dieses Rechts, ist die Bezahlung einer meist umsatzbezogenen Lizenzgebühr an den Lizenzgeber.

Die Einräumung von Lizenzen ist auch immer Inhalt des Franchisevertrags, dennoch gibt es deutliche Unterschiede zum Franchising. Lizenzverträgen fehlen die wesentlichen Merkmale des Franchisevertrages wie eine einheitliche Organisation, Marketing- und Werbungskonzepte, Serviceleis-

³⁰ vgl. Herrfeld, P., Abhängigkeit (1998), S. 26

³¹ vgl. Skaupy, W., Franchising (1995), S. 21

tungen der Systemzentrale sowie das Überwachungs- und Weisungsrecht. Anwendung finden die Lizenzverträge eher bei bereits bestehenden Unternehmen, die die Kompetenzen oder die Erfahrungen des Vertragspartners nutzen wollen, während durch Franchiseverträge eher Existenzgründer angesprochen werden.³²

*2.7. Aktuelle Daten*³³

„Im Jahr 2010 wird Franchising die wichtigste Vertriebsform weltweit sein.“ So die Aussage des amerikanischen Trendforschers John Naisbitt. Und die Statistiken geben ihm bis jetzt Recht.

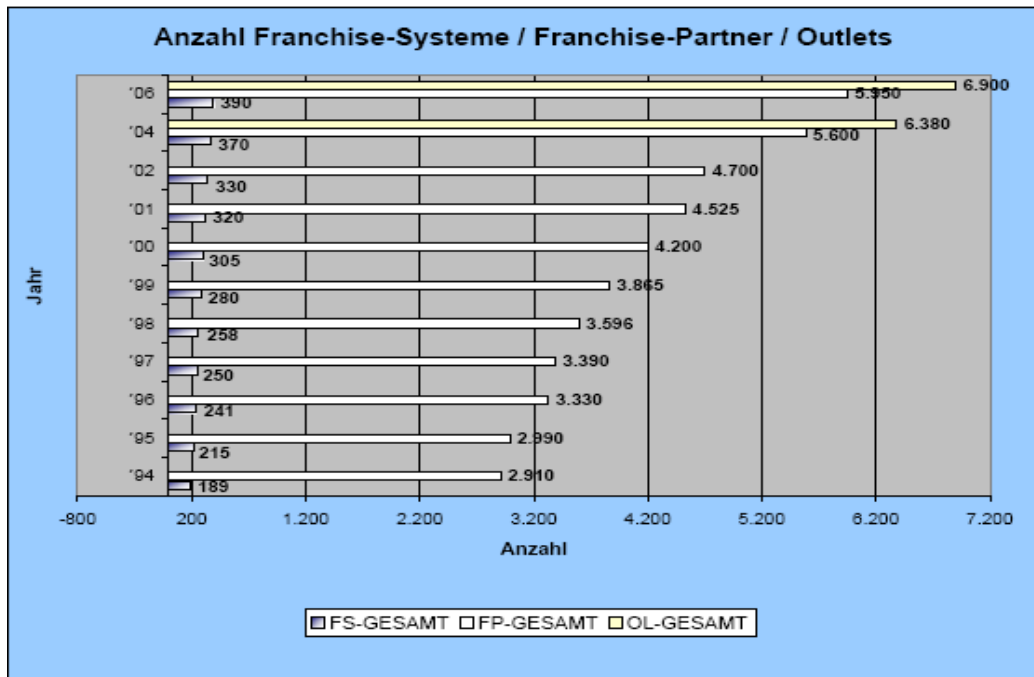
In den USA gibt es laut der letztgültigen Statistik von 2003 1.500 Franchisesegeber und 350.000 Franchisenehmer. Diese sorgten 2003 für knapp 10 Millionen Arbeitsplätze und erwirtschafteten 1,53 Billionen US Dollar. Somit macht Franchising 9,5 % der Privatwirtschaft aus und sorgt in den USA für jeden 7. Arbeitsplatz. Eine ähnliche Entwicklung zeichnet sich auch in Europa und, für uns interessant, auch in Österreich ab.

Bis zum Jahr 2006 hat sich die Anzahl der Franchisesysteme in Österreich verzehnfacht. Die letzte erhobene Statistik ergab 390 Franchisesysteme, die mit 5.950 Franchisenehmern und 6.900 Outlets das Konzept Franchising erfolgreich umsetzen. In den letzten 2 Jahren wird diese Anzahl weiter gestiegen sein, allerdings gibt es leider keine aktuelle Statistik. Die untenstehende Grafik zeigt die Entwicklung von 1994 bis 2006.

³² vgl. Herrfeld, P., Abhängigkeit (1998), S. 23; Skaupy, W., Franchising (1995), S. 14

³³ vgl. www.franchise.at [03.11.08]

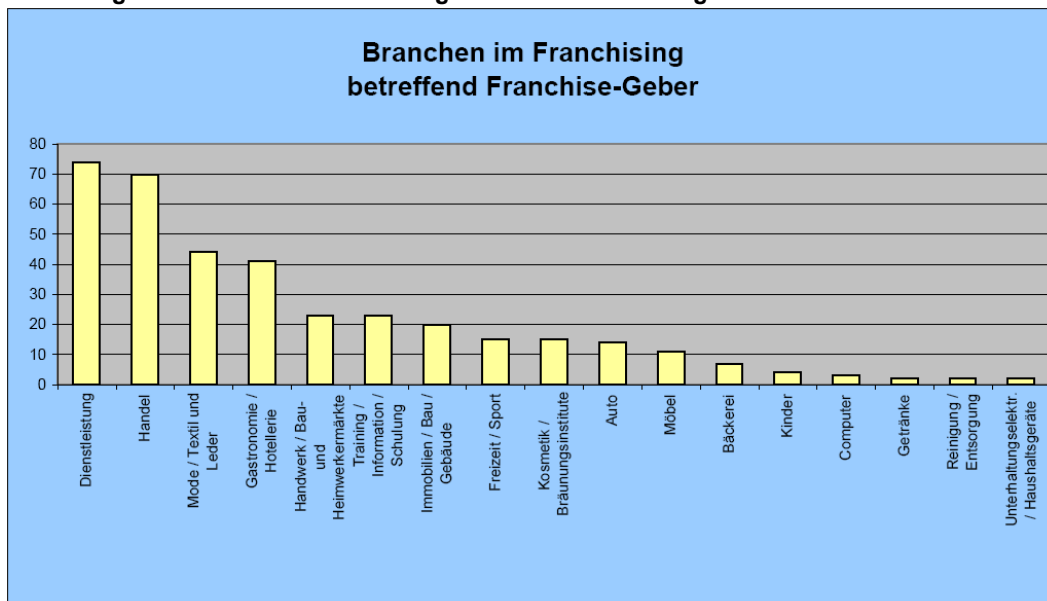
Abbildung 1: Franchising in Österreich 1994 bis 2006



Quelle: www.franchise.at

Die Branche mit den meisten Franchisesystemen ist die Dienstleistungsbranche. Hier waren 2004³⁴ 74 Franchisegeber tätig, dicht gefolgt vom Handel mit 70 Franchisegebern. Die weiteren Branchen sind aus der folgenden Grafik abzulesen.

Abbildung 2: Branchen im Franchising betreffend Franchisegeber



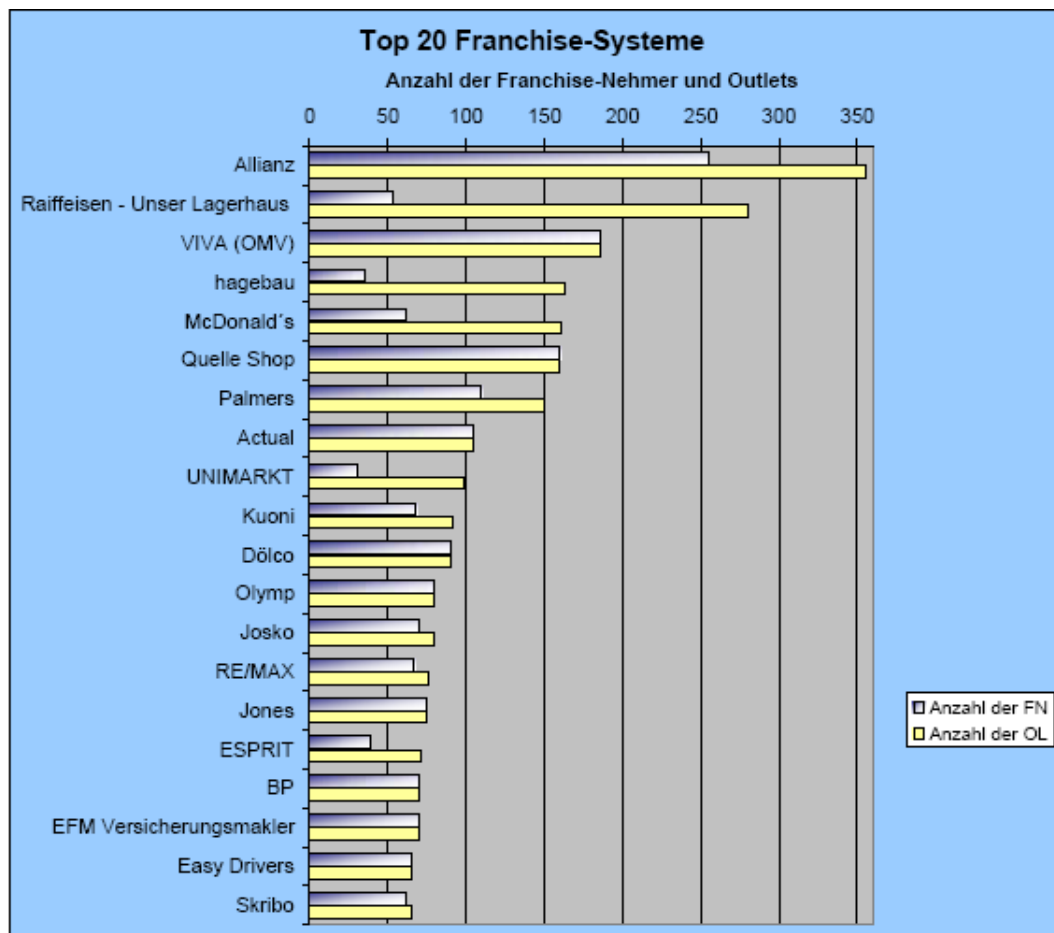
Quelle: www.franchise.at

³⁴ Anm.: leider gibt es keine aktuellen Daten aus dem Jahr 2006 über die Aufschlüsselung der Branchen auf Franchise-Geber und Franchise-Nehmer.

Die Branchen mit den meisten Franchisenehmern 2004 sind ebenfalls Dienstleistung (1.415 Franchisenehmer) und der Handel (1.345 Franchisenehmer). Danach folgen Mode/Textil und Leder (695), Handwerk/Bau- und Heimwerkermärkte (425), Immobilien/Bau/Gebäude (380) und Gastronomie/Hotellerie (310).

2006 wurde vom Österreichischen Franchiseverband zum zweiten Mal neben der Anzahl der Franchisenehmer auch die Anzahl der Outlets erhoben. Dabei wurde festgestellt, dass jeder Franchisenehmer in Österreich durchschnittlich 1,2 Outlets betreibt. Auf dieser Basis ergeben sich die Top 20 Franchisesysteme, die in der untenstehenden Abbildung abzulesen sind.

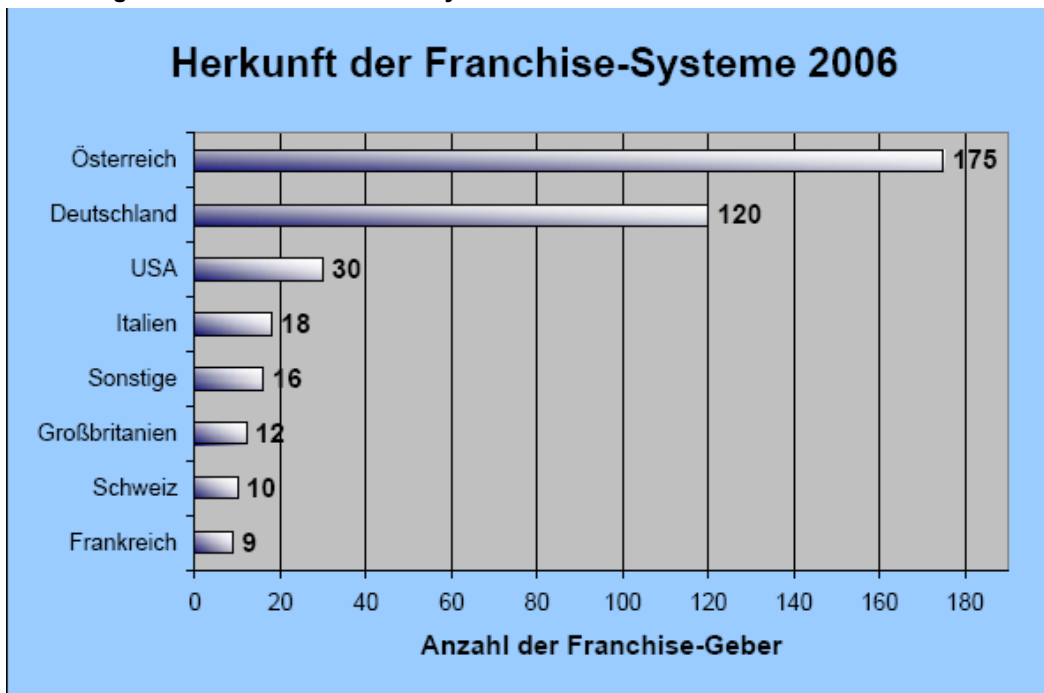
Abbildung 3: Die 20 größten Franchisesysteme Österreich 2006



Quelle: www.franchise.at

Die Statistik des Österreichischen Franchiseverbandes zeigt auch, dass der österreichische Markt auch für ausländische Franchisesysteme äußerst attraktiv ist. Von den in Österreich tätigen Systemen sind knapp 55 % ausländischen Ursprungs. Besonders Deutschland zeigt großes Interesse an Österreich. 30 % der ausländischen Unternehmen kommen aus Deutschland (120 Franchisesysteme). An dritter Stelle befinden sich Unternehmen aus den USA (30), gefolgt von Italien (18), „Sonstige“ (16), Großbritannien (12), Schweiz (10) und Frankreich (9). An erster Stelle ist weiterhin Österreich mit 175 Franchisesystemen. Die Grafik zeigt noch einmal die Herkunft der Franchisesysteme 2006.

Abbildung 4: Herkunft der Franchisesysteme 2006



Quelle: www.franchise.at

Ein Grund für die Attraktivität des österreichischen Marktes könnte die Möglichkeit sein, Österreich als Sprungbrett in die Märkte Zentral- und Osteuropas zu nutzen. Die EU-Osterweiterung 2004 spielte dabei sicher eine wesentliche Rolle. Auch für österreichische Unternehmen erweist sich Franchising als innovatives Instrument einer Expansion in Zentral- und Osteuropa und wird dementsprechend eingesetzt.

3. Entscheidungsfindung - der Weg zum Ziel

Entscheidungen werden tagein und tagaus von jedem von uns getroffen. Eine Entscheidung ist eine bewusste oder unbewusste Wahl zwischen mehreren unterschiedlichen Alternativen anhand bestimmter Präferenzen von einem oder mehreren Entscheidungsträgern. Der Entscheid wird durch den oder die Entscheidungsträger nach objektiven und subjektiven Entscheidungskriterien gefällt.

Entscheidungen können spontan bzw. emotional, zufällig oder rational erfolgen. Sollen Entscheidungen rational getroffen werden, so ist es sinnvoll zunächst eine Vorgehensweise zur Entscheidungsfindung festzulegen.³⁵

Der Entscheidungsprozess kann in folgenden Schritten ablaufen:³⁶

1) Beschaffung und Speicherung von Informationen

Für die Durchführung des Entscheidungsprozesses werden Informationen benötigt. Daten und Probleme, die sich auf Grund dieser Informationen ergeben, werden beschafft und im Hinblick auf ihre Verwendung gespeichert. Sie bilden die informative Basis des Entscheidungsprozesses.

2) Analyse der Ursachen

Als nächster Schritt wird meist eine Ursachenanalyse notwendig sein. Sie ermöglicht es, das festgestellte Problem voll zu erkennen und die Ursachen soweit wie möglich aufzudecken. Erst durch eine Ursachenanalyse ergeben sich erste Ansatzpunkte zur Problemlösung.

3) Ermittlung der Alternativen

Häufig können aus dem Grobziel, das sich in Schritt eins ergeben hat, durch Konkretisierung alternativer Ziele abgeleitet werden. Außerdem müssen die Verfahrensmöglichkeiten ermittelt werden, die

³⁵ vgl. Battenfeld, D., Entscheidungskompetenzen (2005), S. 20

³⁶ vgl. Bleicher, K., Entscheidungsprozesse (1965), S. 27 ff.

für das Erreichen der Ziele zur Verfügung stehen. Weiters ist es notwendig die Mittel den einzelnen Zielen zuzuordnen. Aus dieser Ziel-Mittel-Kombination ergeben sich dann alternative Handlungspläne.

4) Bewertung der Alternativen

Nach den festgelegten Entscheidungskriterien und unter Berücksichtigung der Erwartungen, werden die einzelnen alternativen Handlungspläne bewertet und in eine Rangordnung gebracht. Die Rangordnung zeigt die Anwendbarkeit jeder Alternative als Lösung des Problems.

5) Abstimmung

Der Entscheidungsprozess kann sich auch aus mehreren Teilentscheidungen zusammensetzen. Ist dies der Fall, schiebt sich vor die Entschlussphase der Endentscheidung ein Abstimmungsprozess ein, in dem das Gewicht der Teilentscheidung für die Bedeutung der übergeordneten Entscheidung festgestellt und mit dem Entscheidungsziel abgestimmt wird.

6) Entscheidung

Die Entscheidung schließt den Prozess zur Lösung eines Problems durch die Wahl einer Alternative ab. Dieser Wahlakt ist die Entscheidung im engeren Sinn – der Entschluss zur Umsetzung einer bestimmten Alternative. Der Entscheidung folgen Maßnahmen zur Übermittlung des Entschlusses an die davon Betroffenen und die Festlegung der Schritte zur ihrer Verwirklichung.

3.1. Entscheidungsfindung in Franchisesystemen -

Zentralisierung vs. Dezentralisierung

In Franchisesystemen werden, wie in allen anderen Unternehmen auch, tagtäglich Entscheidungen getroffen. Die Entscheidungen der Unternehmensführung stehen im Zentrum des Handelns. Durch diese Entscheidungen werden die Ziele bestimmt, die im Unternehmen verfolgt werden, die Aktionen festgelegt, mit denen diese Ziele erreicht werden sollen und

die Potentiale gestaltet, durch deren Einsatz zielorientierte Aktionen erst möglich werden.³⁷

Die Entscheidungen, die in einem Unternehmen getroffen werden, können in drei Kategorien eingeteilt werden:³⁸

- *Objektentscheidungen*: werden von einem allein tätigen Unternehmer getroffen
- *Organisationsentscheidungen*: umfassen Maßnahmen zur Steuerung der Entscheidungen und Tätigkeiten untergeordneter Organisationsmitglieder. Sie beinhalten Entscheidungen über die Verfügbarkeit von Ressourcen, Verhaltensnormen und die damit verbundenen Maßnahmen, dass diese befolgt werden (z.B. Belohnungen, Sanktionen, Motivation, etc.)
- *Kommunikationsentscheidungen*: sind Entscheidungen darüber, einem übergeordneten oder in einem anderen Teil der Hierarchie befindlichen Mitarbeiter Informationen zukommen zu lassen.

Die Unternehmensführung, die vorrangig diese Entscheidungen trifft, besteht aus mehreren hierarchisch gegliederten Führungsebenen. Die Entscheidungsaufgaben können diesen Ebenen unterschiedlich zugeordnet werden. Sie können im Extremfall vollständig bei der Unternehmensführung zentralisiert oder aber in unterschiedlichem Umfang von untergeordneten Ebenen übernommen werden. Zentralisation und Dezentralisation beschreiben also diese Verteilung von Führungsentscheidungen auf hierarchisch über- und untergeordnete Führungsebenen.³⁹

Die Begriffe Zentralisation und Dezentralisation beschreiben sowohl die Richtungen der Entscheidungsverteilung, als auch die Extrempunkte, die die beiden Verteilungsrichtungen begrenzen.

³⁷ vgl. Hungenberg, H., Zentralisation (1995), S. 3

³⁸ vgl. Battenfeld, D., Entscheidungskompetenzen (2005), S. 18 f.

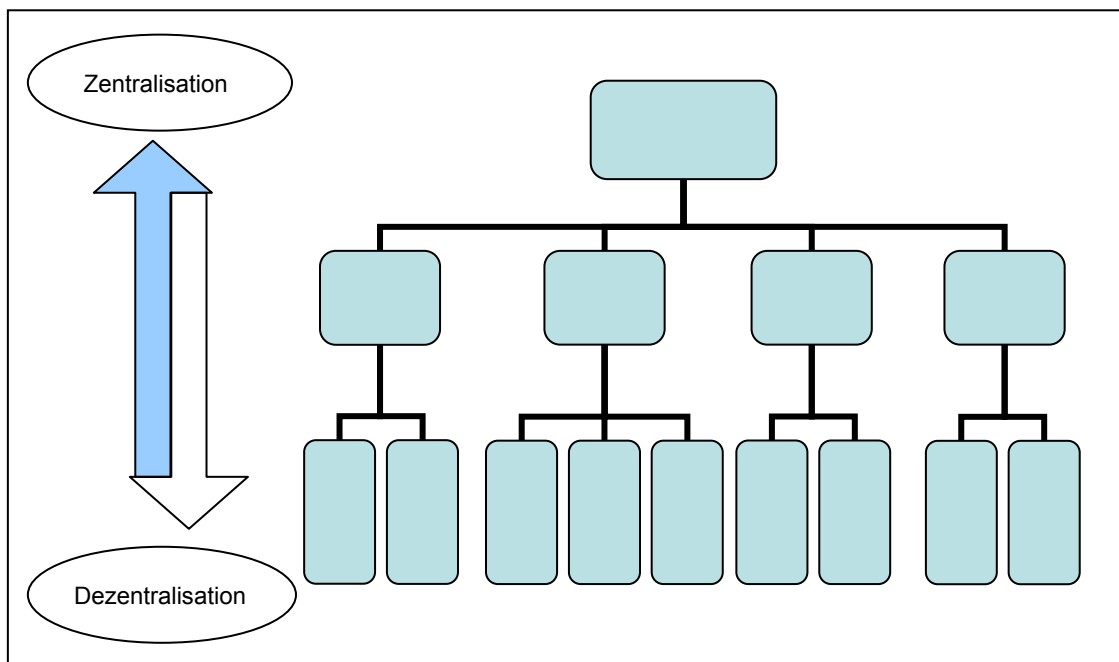
³⁹ vgl. Hungenberg, H., Zentralisation (1995), S. 3

Zentralisation beschreibt die Tendenz der Zusammenfassung von Entscheidungsbefugnissen bei der obersten Führungsebene. Meist wird jedoch die Ausführung der getroffenen Entscheidung von untergeordneten Ebenen realisiert.

Dezentralisation bezeichnet eine Tendenz Entscheidungsbefugnisse auf untergeordnete Organisationseinheiten zu verteilen. So wird die Entscheidung oft von dem Mitarbeiter getroffen, der dann auch für die Realisation der gewählten Handlungsalternative zuständig ist.

Außerdem stehen diese Begriffe für die Extrempunkte der Verteilung. Zentralisation steht für die vollständige Bündelung von Entscheidungsbefugnissen in der Unternehmensspitze und Dezentralisation für die vollständige Verteilung von Entscheidungsbefugnissen auf untergeordnete Organisationseinheiten. In der Praxis ist aber keiner der beiden Extrempunkte vorzufinden. Die untenstehende Grafik veranschaulicht den Zusammenhang von Zentralisation und Dezentralisation.

Abbildung 5: Allgemeine Begriffsinhalte von Zentralisation und Dezentralisation



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hungenberg, H., Zentralisation (1995), S. 49

Unterschiedliche Ausprägungen von Zentralisation und Dezentralisation unterscheiden sich durch das Ausmaß an Entscheidungsbefugnissen, das auf untergeordnete Führungsebenen verteilt wird. Je nach Anteil der zentralisierten Entscheidungen spricht man von einem hohen bzw. geringen Zentralisierungsgrad.⁴⁰

Im Franchising geschieht die Aufteilung der Entscheidungsbefugnisse meist auf nur zwei Ebenen – Franchisegeber, gleichzusetzen mit der obersten Führungsebene, und Franchisenehmer als untergeordnete Führungsebene. Bei einem hohen Zentralisierungsgrad wird der Großteil der Entscheidungen vom Franchisegeber getroffen. Bei einem geringen Zentralisierungsgrad überlässt der Franchisegeber die Entscheidungen den einzelnen Franchisenehmern. Diese Entscheidungen können das Produktsortiment, die Preisgestaltung, die Werbemaßnahmen, die Einstellung von Mitarbeitern, etc. betreffen.

3.1.1. Gründe für Zentralisation bzw. Dezentralisation

Die genaueren Gründe zu kennen, warum ein Unternehmen sich für Zentralisation bzw. Dezentralisation entscheidet ist sehr schwierig. Genauso wie der Zentralisierungsgrad in den einzelnen Unternehmen individuell festgesetzt wird, so individuell sind auch die Gründe dafür. In der Literatur lassen sich untenstehende Motive für eine Zentralisierung bzw. Dezentralisierung, ausgehend von der Sicht einer Dezentralisierung der Entscheidungskompetenzen, finden.⁴¹

- › **Entlastung der Führungsspitze** (des Franchisegebers): durch die Entscheidungsdezentralisierung kann der Franchisegeber entlastet werden. So kann er sich auf die Ziele des Unternehmens und deren

⁴⁰ vgl. Battenfeld, D., Entscheidungskompetenzen (2005), S. 19 f.; Bleicher, K., Zentralisation (1966), S. 29 ff.; Hungenberg, H., Zentralisation (1995), S. 48 f.

⁴¹ vgl. Battenfeld, D., Entscheidungskompetenzen (2005), S. 4 ff. und S. 23 ff.; Bleicher, K., Zentralisation (1966), S. 182 ff.; Hungenberg, H., Zentralisation (1995), S. 103

Realisierung konzentrieren und wird nicht zum Beispiel durch Routineentscheidungen abgelenkt.

- **Verkürzung der Entscheidungswege/ -zeiten:** wird die Entscheidung direkt an dem Ort getroffen, an dem das Problem aufgetreten ist, ist es möglich dieses schneller zu lösen und somit einen Kommunikationsvorteil zu erzielen. Es ist nicht mehr nötig alle erforderlichen Informationen an den Franchisegeber weiterzuleiten und auch der Befehlsweg zu der ausführenden Stelle bleibt dem Unternehmen erspart.
- **Verbesserte Motivation:** durch die Erweiterung der Verantwortung und die Selbständigkeit der Franchisenehmer ergibt sich ein Motivationsvorteil. Für den Entscheidungsträger besteht bei entsprechender Motivationsstruktur die Möglichkeit, eine direkte Befriedigung seiner Bedürfnisse aus der Erledigung der ihm übertragenen Aufgabe zu erzielen. Eine verbesserte Motivation der Vertragspartner schlägt sich auch positiv auf das allgemeine Betriebsklima nieder.
- **Verbesserte Entscheidungsqualität:** durch die Dezentralisierung der Entscheidungsfindung ist es möglich Informationen und Fähigkeiten des Entscheidungsträgers zu nutzen. So stehen die Chancen gut, dass der Entscheidungsträger Lösungen findet, die der Franchisegeber durch mangelndes Spezialwissen, wie zum Beispiel lokales Marktwissen, übersehen oder falsch bewertet hätte.

Die Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen hat aber auch Schattenseiten. Folgende sind in der Literatur zu finden: ⁴²

- **Erhöhter Kontrollaufwand:** um zu gewährleisten, dass die einzelnen Entscheidungen auch im Sinne der Unternehmensziele getroffen werden, besteht ein erhöhter Kontrollbedarf des Franchisegebers.

⁴² vgl. Battenfeld, D., Entscheidungskompetenzen (2005), S. 4 ff. und S. 23 ff.; Bleicher, K., Zentralisation (1966), S. 182 ff.

- **Höhere Personalkosten:** durch die Weitergabe der Entscheidungskompetenzen wird an die Mitarbeiter ein höherer Anspruch an die Qualifikationen gestellt. Dadurch ergeben sich automatisch höhere Personalkosten. (Für Franchisesysteme ist dieser Nachteil zu vernachlässigen, da es sich bei den Franchisenehmern um keine Angestellten handelt und somit auch keine Personalkosten anfallen.)
- **Überforderung der Mitarbeiter:** die Ausdehnung der Verantwortung und die Selbständigkeit können nicht nur, wie oben erwähnt, einen Motivationsvorteil bringen. Sie können auch dazu führen, dass der Entscheidungsträger mit dieser Verantwortung überfordert ist. Die Folge daraus sind mangelhafte oder nicht vorhandene Lösungen, die den Unternehmenszielen entgegenwirken.

Die Gründe für oder gegen eine Zentralisierung der Entscheidungskompetenzen ergeben sich aus den oben genannten Vor- bzw. Nachteilen.

4. Ökonomische Analyse des Franchisings

Grundlage für die Analyse der Einflussfaktoren auf Entscheidungen im Franchising ist die **Neue Institutionenökonomie**. Sie beschäftigt sich mit den Auswirkungen von Institutionen (z.B. Unternehmen, Märkte, Verträge, Organisationsstrukturen, etc.) auf menschliches Verhalten. Die Prämissen der Neuen Institutionenökonomie sind:

- individuelle Nutzenmaximierung
- begrenzte Rationalität
- methodologischer Individualismus (Individuum verfolgt seine eigenen Interessen um seinen Nutzen zu maximieren)
- asymmetrische Informationsverteilung ⁴³

Das Erklärungsmuster der Analyse beruht auf vier Komponenten: der Institution, dem Austausch, den Kosten und der Effizienz. Diese Komponenten stehen in folgendem Zusammenhang: „*Institutionen* regulieren den *Austausch* von Gütern, Leistungen und Verfügungsrechten; dieser Austausch verursacht *Kosten*; die Kosten beeinflussen die *Effizienz* der Faktorallokationen; diese wiederum entscheidet über die Vorteilhaftigkeit und die Wahl von bestimmten *Institutionen*, welchen den *Austausch* regulieren ...“ ⁴⁴

Die Neue Institutionenökonomie schließt eine Reihe von Einzelansätzen ein, deren verbindendes Element die ökonomische Analyse von Institutionen als Instrumente zur Koordination arbeitsteiliger wirtschaftlicher Aktivitäten ist. Diese Ansätze überlappen und unterstützen sich teilweise, haben aber dennoch klar voneinander abgrenzbare Schwerpunkte und Grundaussagen. Zu diesen Ansätzen zählen:

⁴³ vgl. Herrfeld, P., Abhängigkeit (1998), S. 69 ff.; Hungenberg, H., Zentralisation (1995), S. 28 ff.; Picot, A./Dietl, H./Franck, E., Organisation (2002), S. 54 f.; Schreyögg, G., Organisation (2003), S. 70 f.;

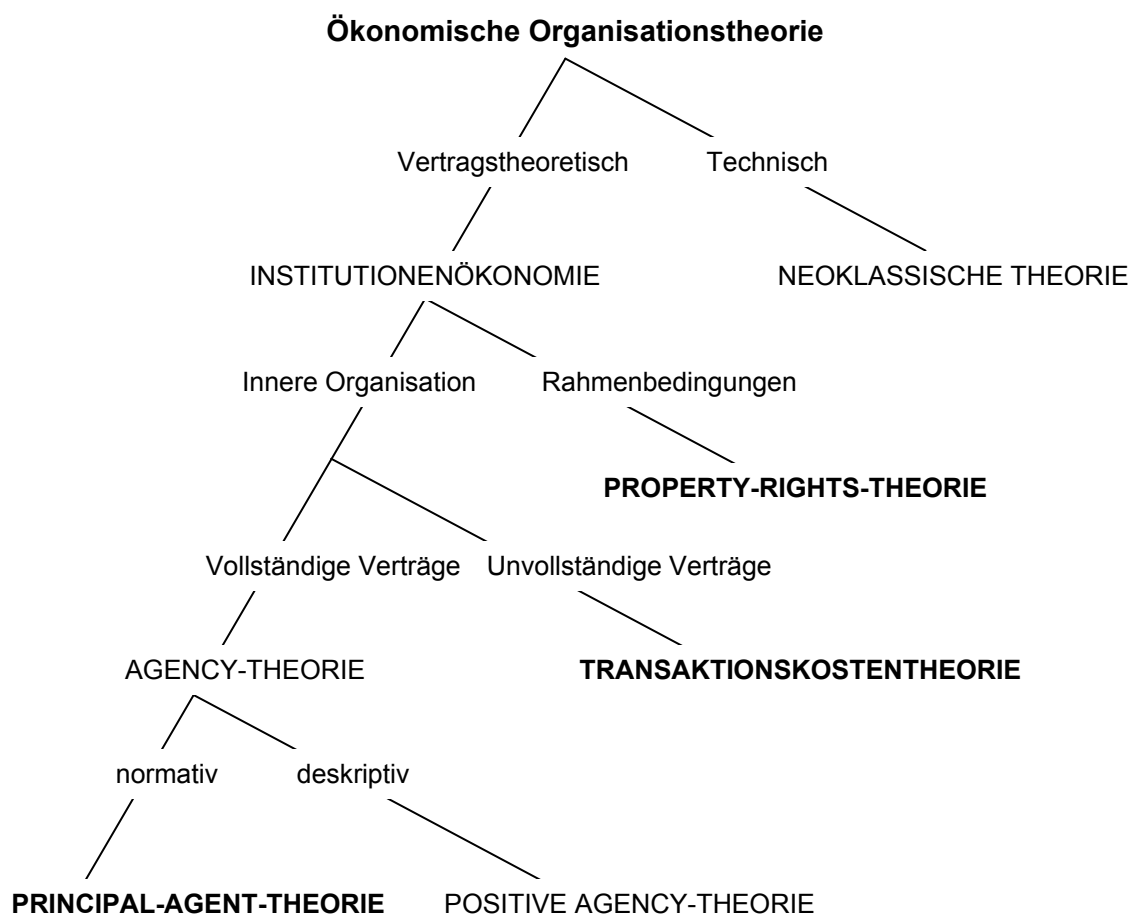
⁴⁴ Herrfeld, P., Abhängigkeit (1998), S. 71

- › Property-Rights-Theorie
- › Transaktionskostentheorie
- › Principal-Agent-Theorie

Die drei Theorien werden in den folgenden Kapiteln näher beschrieben und dienen als Erklärungsansätze für die Untersuchung der Einflussfaktoren auf Entscheidungen im Franchising.

Die untenstehende Grafik zeigt die Einordnung der drei Ansätze in die ökonomische Organisationstheorie.

Abbildung 6: Theoretische Einordnung von Property-Rights-, Transaktionskosten- und Principal-Agent-Theorie



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kleine, A., Principal-Agent-Theorie (1995), S. 24

4.1. Property-Rights-Theorie

Die Property-Rights-Theorie richtet das Augenmerk auf die institutionellen Rahmenbedingungen. Sie untersucht Handlungs- und Verfügungsrechte an Gütern. Verfügungsrechte (property rights) sind vertraglich festgelegte Handlungsoptionen, die bestimmte Verfügungen über Güter eröffnen, einschränken oder ausschließen. Die Rechte bestehen entweder in einer direkten Gebrauchsmöglichkeit oder in einer Handlungsaufforderung gegenüber Anderen.⁴⁵ Es werden vier verschiedenen Arten von Property Rights unterschieden:

- das Recht, ein Gut zu nutzen (usus)
- das Recht, die Form und Substanz dieses Gutes zu verändern (abusus)
- das Recht, die Erträge dieses Gutes einzubehalten (usus fructus)
- das Recht, das Gut ganz oder teilweise auf Dritte zu übertragen⁴⁶

Diese Einzelrechte können unterschiedlich spezifiziert und verschiedenen Einzelpersonen zugeteilt werden. Zentrale These des Property Rights Ansatzes ist, dass die Verteilung der Verfügungsrechte das Verhalten der betroffenen Individuen und das ökonomische Ergebnis beeinflussen.

Die Property-Rights-Theorie basiert im Wesentlichen auf fünf Determinanten:

- individuelle Nutzenmaximierung
- Existenz von Property Rights
- Möglichkeit der Übertragung von Property Rights
- Berücksichtigung von Transaktionskosten
- Entstehung von externen Effekten durch individuelles Handeln⁴⁷

⁴⁵ vgl. Hungenberg, H., Zentralisation (1995), S. 30; Kieser, A., Handwörterbuch der Führung (1995), S. 2106 f.

⁴⁶ vgl. Furubotn, E./ Pejovich, S., Property Rights (1974), S. 4; Herrfeld, P., Abhängigkeit (1998), S. 77; Picot, A./Dietl, H./Franck, E., Organisation (2002), S. 55; Schoppe, S., Moderne Theorie (1995), S. 139; Schreyögg, G., Organisation (2003), S. 75

⁴⁷ vgl. Herrfeld, P., Abhängigkeit (1998), S. 77; Küster, M., Opportunismus (2000), S. 66; Picot, A., Ökonomische Theorien (1991), S. 145

Die Annahme **individueller Nutzenmaximierung** besagt, dass jeder am Wirtschaftsprozess Beteiligte versucht, innerhalb der ihm wahrgenommenen Grenzen, sein Eigeninteresse zu verwirklichen.

Die **Existenz von Property Rights** und deren **Übertragung auf Dritte** wurden oben schon kurz erwähnt. Wichtig in diesem Zusammenhang ist, dass der Wert eines Gutes positiv oder negativ durch die Property Rights und deren Übertragung bzw. Aufteilung beeinflusst werden kann. Ohne dass sich die physischen Eigenschaften eines Gutes ändern, kann eine Veränderung der Verfügungsrechtestruktur (z.B. Belastung eines Grundstückes mit einer Hypothek, Mietpreisbindungen für Immobilien, Fahrverbote für Autos, ...) den Preis für dieses Gut als Folge der eingeschränkten Nutzungsmöglichkeiten negativ beeinflussen. Auch die Aufteilung der Rechte auf mehrere Personen kann zu Ineffizienzen führen, da die Folgen einer Handlung einzelner Individuen diese immer nur zum Teil treffen.

Die Herausbildung, Zuordnung, Übertragung und Durchsetzung der Property Rights verursachen Kosten, die so genannten **Transaktionskosten**. Dabei muss es sich nicht unbedingt um monetär erfassbare Größen handeln, sondern sie umfassen alle ökonomisch relevanten Nachteile wie aufzuwendende Zeit, Mühe und ähnliches. Beispiele dafür sind Suchkosten, Informationskosten, Entscheidungskosten, Verhandlungskosten, Kontrollkosten und Vollstreckungskosten.

Externe Effekte umfassen Nutzenveränderungen, die eine Einzelperson durch ihre Handlungen bei anderen, unbeteiligten Individuen auslöst. Durch die externen Effekte kann es zu Wohlfahrtsverlusten kommen.⁴⁸

Ziel der Property-Rights-Theorie ist es daher, Transaktionskosten und die Wohlfahrtsverluste zu minimieren. Sie versteht sich als allgemeine Theorie und ist für viele Problemstellungen anwendbar.

⁴⁸ vgl. Herrfeld, P., Abhängigkeit (1998), S. 77; Picot, A., Ökonomische Theorien (1991), S. 145

4.1.1. Property-Rights-Theorie als Erklärungsansatz für Franchising

Unternehmen werden im Rahmen der Property-Rights-Theorie als ein Netzwerk von Verträgen zwischen Besitzern von unterschiedlichen Ressourcen verstanden. Alle Beteiligten verfügen über Ressourcen, die für das Unternehmen interessant sind. Nach der Property-Rights-Theorie bestimmt die Verteilung der intangible knowledge assets⁴⁹ die Entscheidungsstruktur in einem Unternehmen. Unter intangible knowledge assets versteht man Wissen und Fähigkeiten, die sich nicht oder nur schwer in Worte fassen lassen und somit nur mit großem Aufwand auf andere übertragbar sind (durch Verträge, Arbeitsanweisungen, etc.).

Im Falle der Franchise Systeme verfügt der Franchisegeber über spezifisches System-Know-how, ein erprobtes Betriebssystem und dem Markenwert seines Systems. Das intangible knowledge asset des Franchisenehmers ist vorwiegend das lokale Marktwissen. Die Entscheidungsbefugnisse sollen nun so verteilt werden, dass Transaktionskosten und die durch externe Effekte entstehenden Wohlfahrtsverluste minimiert werden.

50

Intangible knowledge assets sind nicht nur wichtig für den Erfolg des Unternehmens, sie stellen auch Wettbewerbsvorteile dar. Durch ihre schwere Übertragbarkeit sind sie auch von den Konkurrenten nur schwer zu imitieren. Die intangible knowledge assets des Franchisegebers sind, wie schon oben erwähnt, das systemspezifische Know-how und der Wert der Marke. Zum System-Know-how zählen Erfahrung und Kenntnisse in der Standortwahl, Geschäftsausstattung, Produktentwicklung und Materialbeschaffung. Der Markenwert umfasst immaterielle Investitionen in Marketing und Werbung mit dem Ziel der Wiedererkennbarkeit und Markentreue bei den Kunden. Zu dem intangible knowledge asset des Franchisenehmers ge-

⁴⁹ Aufgrund einer fehlenden passenden deutschen Übersetzung verwendet die Verfasserin in weiterer Folge den englischen Ausdruck.

⁵⁰ vgl. Küster, M., Opportunismus (2000), S. 67; Windsperger, J., Centralization (2004), S. 1361

hört das lokale Marktwissen. Dieses umfasst das standortspezifische Wissen über lokale Werbung, Kundenservice, Qualitätskontrolle, Personalmanagement und Produktinnovationen.⁵¹

Für ein gut funktionierendes Franchisesystem ist das Wissen beider Parteien wichtig. Der Franchisegeber braucht die Informationen über die Interessen und Bedürfnisse der Kunden am lokalen Markt, um sein System den Kundenwünschen entsprechend anzupassen und Umsätze zu erzielen. Der Franchisenehmer benötigt das Fachwissen und die Erfahrung des Franchisegebers um sein Geschäft aufzubauen und ebenfalls Einkünfte zu erzielen. Es stellt sich nun die Frage wie die Entscheidungsbefugnisse zwischen den beiden Partner aufgeteilt werden sollen. Welches Wissen trägt mehr zu einem erfolgreichen Unternehmen bei?

Nach der Property-Rights-Theorie soll der Entscheidungsverantwortliche auch die für die Entscheidung notwendigen Informationen besitzen. Ist dies nicht der Fall so gibt es zwei Möglichkeiten dieses Problem zu lösen. Zum einen kann das benötigte Wissen zu dem Entscheidungsträger transferiert werden, zum anderen können die Entscheidungsbefugnisse zu der Person mit dem benötigten Wissen übergehen. Da diese Transfers jedoch mit mehr oder weniger hohen Transaktionskosten verbunden sind, entscheidet die Höhe der Transaktionskosten den Grad der Zentralisierung. Die Entscheidungsbefugnis bleibt in der obersten Führungsebene (beim Franchisegeber), wenn die Kosten des Wissenstransfers dort hin niedrig sind (Zentralisierung) und sie wird in niedrigere Hierarchieebenen (Franchisenehmer) übergehen, wenn der Transfer des Know-hows zur Führungsebene sehr kostenintensiv ist (Dezentralisierung).⁵²

Umgelegt auf die intangible knowledge assets des Franchisesystems, lassen sich folgende Annahmen machen⁵³:

⁵¹ vgl. Windsperger, J., Centralization (2004), S. 1363

⁵² vgl. Jensen, M./Meckling, W., Organizational Structure (1992), S. 253 f.; Windsperger, J., Centralization (2004), S. 1362; Windsperger, J., Yurdakul, A., Governance Structure (2005), S. 72

⁵³ vgl. Windsperger, J., Centralization (2004), S. 1363

- Sind die intangible knowledge assets (System Know-how und Markenwert) des Franchisegebers, in Relation zum Franchisenehmer, größer und tragen mehr zum Erfolg des Unternehmens bei, bleibt der größte Teil der Entscheidungsbefugnisse beim Franchisegeber. Daraus resultierend, kommt es zu einer Zentralisierung der Entscheidungen in diesem Franchisesystem.
- Sind die intangible knowledge assets (lokales Marktwissen) des Franchisenehmers, in Relation zum Franchisegeber, größer und tragen mehr zum Erfolg des Unternehmens bei, geht ein großer Teil der Entscheidungsbefugnisse auf den Franchisenehmer über. Daraus resultierend, kommt es zu einer Dezentralisierung der Entscheidungen in diesem Franchisesystem.

4.1.2 Hypothesen

Aus der Property-Rights-Theorie lassen sich nun folgende Hypothesen bilden:

H1: System Know-how und der Dezentralisierungsgrad der Entscheidungsfindung sind negativ korreliert.

Je größer das System Know-how ist, umso zentraler werden die Entscheidungen getroffen.

H2: Lokales Marktwissen und der Dezentralisierungsgrad der Entscheidungsfindung sind positiv korreliert.

Je größer das lokale Marktwissen ist, umso dezentraler werden die Entscheidungen getroffen.

4.2. Transaktionskostentheorie

Die Transaktionskostentheorie beschäftigt sich mit Austauschbeziehungen, so genannte Transaktionen, zwischen den Akteuren. Als Akteure gelten einzelne Individuen, aber auch organisatorische Gebilde, wie Unternehmen oder der Staat. Im Mittelpunkt der Transaktion steht nicht der Austausch von Gütern, sondern der Austausch von den dazugehörigen Verfügungsrechten (vgl. Kap. 4.1. Property-Rights-Theorie). Die Theorie geht davon aus, dass jede dieser Transaktionen Kosten verursacht. Vorrangiges Ziel der Transaktionskostentheorie ist es also, Austauschbeziehungen zu optimieren und so die Transaktionskosten gering zu halten.⁵⁴

Zu den Transaktionskosten zählen alle Nachteile, die von den Akteuren zur Verwirklichung des Leistungstausches zu tragen sind. Doch nicht nur monetär erfassbare Größen sind dazuzuzählen, sondern auch schwer quantifizierbare Größen wie etwa eingesetzte Mühe und Zeit. Transaktionskosten entstehen meist im Zuge der

- **Anbahnung** (Reisekosten, Informationskosten, Beratungskosten, ...)
- **Vereinbarung** (Verhandlungskosten, aufgewendete Zeit, Rechtsberatung, ...)
- **Abwicklung** (Durchführung der Transaktion, Managementkosten, Kommunikationskosten, ...)
- **Kontrolle** (Qualitätskontrolle, Terminüberwachung, Preiskontrolle, ...)
- und **Anpassung** (Zusatzkosten aufgrund nachträglicher Änderungen, Nachverhandlungen, ...) von Verträgen.⁵⁵

Die Transaktionskostentheorie geht von den Verhaltensannahmen aus, dass alle Transaktionsbeteiligten nur **begrenzt rational** handeln können

⁵⁴ vgl. Hungenberg, H., Zentralisation (1995), S. 32; Picot, A./Dietl, H./Franck, E., Organisation (2002), S. 67 f.; Schreyögg, G., Organisation (2003), S. 71 f.

⁵⁵ vgl. Kieser, A., Handwörterbuch der Führung (1995), S. 2107 f.; Picot, A./Dietl, H./Franck, E., Organisation (2002), S. 68; Schreyögg, G., Organisation (2003), S. 72

und den eigenen Nutzen verfolgen (**opportunistisches Verhalten**). Es wird zwar davon ausgegangen, dass alle Beteiligten rational handeln möchten, dies aber aufgrund ihrer beschränkten Informationsverarbeitungskapazität nicht immer möglich ist. Aufgrund dieser eingeschränkten Rationalität können nicht alle Bestandteile einer Transaktion vorhergesehen und vertraglich festgelegt werden, wodurch Anreize zu opportunistischem Verhalten entstehen. Eingeschränkt werden kann ein solches Verhalten durch Anreiz-, Kontroll- und Sanktionssysteme, die jedoch wieder erheblich Transaktionskosten verursachen.⁵⁶

Neben Verhaltensannahmen werden Umweltbedingungen wie der **Unsicherheitsgrad**, die **Spezifität** und **Komplexität** und die **Häufigkeit** der Transaktionen berücksichtigt.

Die Möglichkeit opportunistischen Verhaltens in Kombination mit begrenzter Rationalität erzeugt Unsicherheit bei den jeweiligen Transaktionspartnern darüber, ob der jeweilige Partner seine Verpflichtungen erfüllen kann, erfüllen wird oder erfüllt hat. In der Literatur werden zwei Arten von Unsicherheit unterschieden. Zum einen kommt es zu Unsicherheiten über die Bedingungen der Transaktion und deren zukünftige Entwicklung (Umweltunsicherheit), zum anderen ergeben sich Unsicherheiten bezüglich des Verhaltens des Transaktionspartners (Verhaltensunsicherheit). Unsicherheit ist ein Maß für die Vorhersehbarkeit und die Anzahl der notwendigen Änderungen (Qualität, Menge, Preis, ...) der Vereinbarungen während einer Transaktion. Je häufiger und unvorhersehbarer diese Änderungen auftreten, umso schwieriger gestalten sich Anbahnung, Vereinbarung, Abwicklung, Kontrolle und Anpassung der Verträge und umso höhere Transaktionskosten entstehen.⁵⁷

⁵⁶ vgl. Battenfeld, D., Entscheidungskompetenzen (2005), S. 46 f.; Herrfeld, P., Abhängigkeit (1998); S. 79; Kemp, T., Transaction Costs (2006), S. 52, Picot, A./Dietl, H./Franck, E., Organisation (2002), S. 69 f.; Schreyögg, G., Organisation (2003), S. 72; Williamson, O, The Economic Institution (1985), S. 45 ff.; Williamson, O., Economic Organization (1993), S. 92 f.

⁵⁷ vgl. Battenfeld, D., Entscheidungskompetenzen (2005), S. 48; Herrfeld, P., Abhängigkeit (1998); S. 79 f.; Kemp, T., Transaction Costs (2006), S. 52, Picot, A./Dietl, H./Franck, E., Organisation (2002), S. 70; Schreyögg, G., Organisation (2003), S. 72 f.; Williamson, O, The Economic Institution (1985), S. 56 ff.

Große Bedeutung hat auch die Spezifität der Transaktion. Je spezifischer die Transaktion ist, umso höher ist die Abhängigkeit der Transaktionspartner untereinander und umso größer der Anreiz, durch opportunistisches Verhalten die Situation zum eigenen Vorteil auszunützen. Eine Transaktion ist umso spezifischer, je größer die Wertdifferenz zwischen der beabsichtigten Verwendung und der zweitbesten Verwendung des jeweiligen Austauschgutes ist. Transaktionen gehen immer mit Investitionen in das Austauschgut einher, welche monetär messbar sein können oder auch nicht. Diese transaktionsspezifischen Investitionen lassen sich in standortspezifische (site specificity) und anlagenspezifische (physical asset specificity) Investitionen, Investitionen in Humankapital (human asset specificity), abnehmerspezifische Investitionen (dedicated assets), Investitionen in den Markennamen und in terminspezifische Investitionen aufschlüsseln.⁵⁸

Ein weiterer Einfluss auf die Höhe der Transaktionskosten geht von der Häufigkeit aus, mit der eine bestimmte Transaktion zwischen gleich bleibenden Transaktionspartner wiederholt wird. Je häufiger eine bestimmte Transaktion ausgeführt wird, umso geringer werden die Transaktionskosten, da Spezialisierungsvorteile und Skaleneffekte genutzt werden können. Der Einfluss der Häufigkeit ist jedoch nur nachrangig. Er kommt erst zum Tragen, wenn Spezifität, Unsicherheit, strategische Bedeutung, etc. einer Transaktion gegeben sind.⁵⁹

Trotz Kritik an der Transaktionskostentheorie, unter anderem die fehlende Operationalisierung der Transaktionskosten, wird der Theorie ein hoher empirischer Bewährungsgrad nachgesagt. Angewendet wird sie um die

⁵⁸ vgl. Battenfeld, D., Entscheidungskompetenzen (2005), S. 47; Herrfeld, P., Abhängigkeit (1998); S. 80 f.; Kemp, T., Transaction Costs (2006), S. 52, Picot, A./Dietl, H./Franck, E., Organisation (2002), S. 70 ff.; Schreyögg, G., Organisation (2003), S. 73; Williamson, O., The Economic Institution (1985), S. 52 f.; Williamson, O., Economic Organization (1993), S. 93 f.

⁵⁹ vgl. Battenfeld, D., Entscheidungskompetenzen (2005), S. 48; Herrfeld, P., Abhängigkeit (1998); S. 81 f.; Kemp, T., Transaction Costs (2006), S. 52, Picot, A./Dietl, H./Franck, E., Organisation (2002), S. 72; Williamson, O., The Economic Institution (1985), S. 60 f.

Effizient einer Organisation bei verschiedenen institutionellen Rahmenbedingungen zu bestimmen, in dem versucht wird die Transaktionskosten zu minimieren. Sie lässt sich jedoch auch auf jedes Problem anwenden, welches sich als Vertragsproblem darstellt.

4.2.1. Transaktionskostentheorie als Erklärungsansatz für Franchising

Wie bereits oben erwähnt ist das Ziel der Transaktionskostentheorie die Organisationsform zu wählen, welche die jeweiligen Transaktionen zwischen den Partner mit minimalem Kostenaufwand abwickelt. Franchising ist eine Organisationsform die Transaktionen zwischen Franchisegeber und -nehmer strukturiert. Hauptbestandteil der Transaktionen sind die oben erwähnten intangible knowledge assets wie System-Know-how, Markenwert auf der Franchisegeberseite und lokales Marktwissen auf der Franchisenehmerseite.⁶⁰

Im Rahmen des Franchisings können Transaktionskosten bei Abschluss, Kontrolle und Durchführung des Franchisevertrages entstehen, der die Geschäftsbeziehung zwischen Franchisegeber und -nehmer regelt. Die Transaktionskosten werden beeinflusst durch die transaktionsspezifische Investitionen der Franchisenehmer, Marktunsicherheit und Verhaltensunsicherheit, wahrgenommen vom Franchisegeber.

Transaktionsspezifische Investitionen zeichnen sich dadurch aus, dass sie für eine bestimmte Transaktion zugeschnitten sind und nicht anderweitig einsetzbar sind. Im Franchising handelt es sich dabei um die Franchisegebühr und Investitionen des Franchisenehmers um sein Unternehmen zu gründen und die Geschäfte zu führen. Beispiele sind Investitionen in Gebäude und Ausstattung aber auch Aufwendungen für Schulungen und

⁶⁰ vgl. Küster, M., Opportunismus (2000), S. 69 f.

Trainings für ein spezifisches, vom Franchisenehmer ausgewähltes, Franchisesystem.⁶¹

Marktunsicherheit bezieht sich auf komplexe, unbekannte und unruhige Verhältnisse die im Umfeld einer Transaktion vorkommen können. Sie machen es unmöglich die Zukunft genau vorherzusehen und somit einen lückenlosen, vollständigen Vertrag zwischen den Transaktionspartnern abzuschließen. Marktunsicherheit gibt den Transaktionspartnern einen Spielraum für opportunistisches Verhalten, da nicht jede Eventualität und Konsequenz in dem Vertrag schriftlich festgelegt werden kann. Marktunsicherheiten betreffen vor allem Marketingaktivitäten wie Verkaufsziele, Produkteinführungen, Werbemaßnahmen, Marktpenetration, etc.⁶²

Verhaltensunsicherheit betrifft die Transaktion selbst. Es ist schwierig herauszufinden, ob sich der Vertragspartner, in diesem Fall der Franchisenehmer, dem Vertrag entsprechend verhält und die darin festgelegten Regeln befolgt. Oft führt ein falsches Verhalten zu Reputationsverlusten des gesamten Franchisesystems.⁶³

In weiterer Folge liegt das Hauptaugenmerk auf der Marktunsicherheit, da nur dieser Parameter aus der Transaktionskostentheorie in die spätere Auswertung einfließt.

Wie schon oben erwähnt ist es nicht möglich einen vollständigen Vertrag zwischen Franchisegeber und -nehmer abzuschließen. Kommt es nun zu einem unvorhergesehenen Ereignis, bedarf es einem großen administrativen Aufwand des Franchisegebers, sich der neuen Situation anzupassen und den möglichen Spielraum für opportunistisches Verhalten so klein wie möglich zu halten.

⁶¹ vgl. Dant, S., Ownership structure (1996), S. 55; John, G./Weitz, B., Integration (1988), S. 340; Klein, S./Frazier, G./Roth, V., Transaction Cost (1990), S. 199

⁶² vgl. Dant, S., Ownership structure (1996), S. 57; John, G./Weitz, B., Integration (1988), S. 341; Klein, S./Frazier, G./Roth, V., Transaction Cost (1990), S. 199

⁶³ vgl. Dant, S., Ownership structure (1996), S. 57 f.; John, G./Weitz, B., Integration (1988), S. 342

Eine Möglichkeit mit solch unkalkulierbaren Ereignissen umzugehen, ist, laut Transaktionskostentheorie, die Dezentralisierung von Entscheidungen. Sie erlaubt eine schnellere Reaktion auf eine bestimmte Situation, da unterschiedliche Interpretationen des Problems gar nicht erst auftreten und so laufend die Entscheidungen an die jeweilige Sachlage angepasst werden können.⁶⁴

Es lässt sich also folgende Annahme machen:

- Bei wahrgenommenen Marktunsicherheiten werden mehr Entscheidungen auf den Franchisenehmer übertragen. Es kommt zu einer Dezentralisierung der Entscheidungen im Franchisesystem.

4.2.2. Hypothesen

Aus der Transaktionskostentheorie lässt sich folgende Hypothese bilden:

H3: Marktunsicherheit und der Dezentalisierungsgrad der Entscheidungsfindung sind positiv korreliert.

Je größer die wahrgenommene Marktunsicherheit ist, umso dezentraler werden die Entscheidungen getroffen.

⁶⁴ vgl. Williamson, O., Markets and Hierarchies (1975), Dant, S. Ownership structure (1996), S. 57; John, G./Weitz, B., Integration (1988), S. 341; Klein, S./Frazier, G./Roth, V., Transaction Cost (1990), S. 199

4.3. Agencytheorie

Die Agencytheorie, auch Principal-Agent-Theorie genannt, beschäftigt sich mit der Beziehung zwischen Auftraggeber (Principal) und Auftragnehmer (Agent). Ausschlaggebend für das Vorliegen einer Principal-Agent-Beziehung ist, dass die Handlungen des Agents nicht nur sein eigenes Wohlergehen, sondern auch das Wohlergehen des Principals beeinflussen.⁶⁵

Wer Principal und wer Agent ist lässt sich nicht vereinheitlichen und ist situationsabhängig. Ein und dieselbe Person kann sowohl Principal als auch Agent sein, sie kann gegenüber mehreren Personen Agent sein und zwischen denselben Akteuren können sich mehrere Principal-Agent-Beziehungen überlappen.⁶⁶ Beispiele dafür sind in der untenstehenden Tabelle ersichtlich:

Tabelle 3: Beispiele Principal-Agent-Beziehungen

Principal ←	→ Agent
Patient	Arzt
Firmen Eigentümer	Firmen Manager
Firmen Manager	Firmen Arbeitskräfte
Bauherr	Handwerker
Steuerpflichtiger	Steuerberater
Autobesitzer	Werkstatt
Versicherer	Versicherter
Zentralverwaltung	Verkaufsabteilung
Arbeitgeber	Arbeitnehmer

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Däfler, M., Franchising (1998), S. 78

⁶⁵ vgl. Herrfeld, P., Abhängigkeit (1998), S. 82; Picot, A./Dietl, H./Franck, E., Organisation (2002), S. 85; Picot, A., Ökonomische Theorien (1991), S. 150

⁶⁶ vgl. Picot, A./Dietl, H./Franck, E., Organisation (2002), S. 85 f.

Wie bereits oben erwähnt, behandelt die Agencytheorie die Beziehung zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer. Der Agent wird vom Principal beauftragt, in seinem Namen und Interessens- und Verfügungsbereich, tätig zu werden. Die Beziehung ist jedoch gekennzeichnet durch **asymmetrische Informationsverteilung** und unterschiedlicher **Risikoneigungen** der Partner.

Der Agent hat dem Principal gegenüber einen Informationsvorsprung, durch spezifische Ausbildung, Erfahrung, etc. Der Principal hat nun das Problem, dass er weder das Verhalten des Agents direkt beobachten kann, noch seine Handlungsergebnisse beurteilen kann. Der Agent wird nun, soweit er mit keinen negative Konsequenzen des Principals rechnen muss, seinen Arbeitseinsatz reduzieren und somit seinen Informationsvorsprung zu seinem eigenen Vorteil ausnutzen. Der Agent handelt also opportunistisch.⁶⁷

Für die Informationsasymmetrie gibt es vier verschiedene Ursachen: hidden characteristics, hidden action, hidden information und hidden intention.

Unter **hidden characteristics** versteht man fehlendes Wissen des Principals über Eigenschaften und Fähigkeiten des Agents. Diese sind dem Principal ex ante, das heißt vor Vertragsabschluss, nicht bekannt. Es besteht die Gefahr, dass Agents mit schlechten oder unzureichenden Qualifikationen diese gezielt verheimlichen oder dass Agents mit guten oder überdurchschnittlichen Qualifikationen diese nicht ausreichend präsentieren können und sich anschließend vom Markt zurückziehen. Es kommt zum Problem der Auswahl ungeeigneter Vertragspartner (**adverse selection**).⁶⁸

⁶⁷ vgl. Battenfeld, D., Entscheidungskompetenzen (2005), S. 34 f.; Küster, M., Opportunismus (2000), S. 73; Schreyögg, G., Organisation (2003), S. 81

⁶⁸ vgl. Herrfeld, P., Abhängigkeit (1998), S. 84; Küster, M., Opportunismus (2000), S. 109; Picot, A./Dietl, H./Franck, E., Organisation (2002); S. 88 f.; Picot, A., Ökonomische Theorien (1991), S. 152

Bei **hidden action** besteht das Problem der Nicht-Beobachtbarkeit des Arbeitseinsatzes des Agents durch den Principal. Im Gegensatz zu hidden characteristics taucht dieses Problem ex post, das heißt nach Vertragsabschluss auf. Der Principal kennt zwar das Ergebnis, kann es aber nicht eindeutig den Leistungen des Agents zuordnen. So ist es einem Unternehmenseigner nicht möglich festzustellen, ob der Geschäftsführer den Jahresgewinn durch Faulheit und Glück oder durch vom Pech verfolgte Anstrengungen erzielt hat. Die Gefahr, dass der Agent diese Informationslücke opportunistisch ausnützt, wird als **moral hazard** bezeichnet.⁶⁹

Hidden information beschreibt Situationen, in denen der Principal die Handlungen des Agents zwar problemlos beobachten kann, ihm jedoch Informationen fehlen, diese ausreichend beurteilen zu können. So fehlt zum Beispiel Patienten medizinisches Wissen um die Leistungen eines Arztes ausreichend zu beurteilen. Auch hier besteht die Gefahr von **moral hazard**.⁷⁰

Die vierte Ursache für Informationsasymmetrie, **hidden intention**, lässt sich zwischen hidden characteristics und hidden information einreihen. Hier kennt der Principal die Absicht des Agents ex ante nicht. Der Agent hat somit einen gewissen Spielraum bezüglich der Ausführung seiner Gegenleistung, den er entweder partnerschaftlich oder opportunistisch nutzen kann. Der Principal hat, im Gegensatz zu hidden action, zwar die Möglichkeit ex post das tatsächliche Verhalten des Agents zu beobachten, er kennt jedoch nicht dessen ursprüngliche Absicht und kann dieses auch nicht mehr verhindern. Nutzt der Agent diese Situation zum Nachteil des Principals aus, so spricht man von einem **hold up**.⁷¹

Die nachfolgende Tabelle fasst die Ursachen asymmetrischer Informationen zusammen.

⁶⁹ vgl. Küster, M., Opportunismus (2000), S. 109; Picot, A., Ökonomische Theorien (1991), S. 151; Picot, A./Dietl, H./Franck, E., Organisation (2002), S. 89

⁷⁰ vgl. Küster, M., Opportunismus (2000), S. 108; Picot, A., Ökonomische Theorien (1991), S. 152; Picot, A./Dietl, H./Franck, E., Organisation (2002), S. 89

⁷¹ vgl. Küster, M., Opportunismus (2000), S. 110; Picot, A./Dietl, H./Franck, E., Organisation (2002), S. 89 f.

Tabelle 4: Ursachen asymmetrischer Informationsverteilung

Type Ver- gleichskriterium	Hidden characteristics	Hidden intention	Hidden information	Hidden Action
Entscheidungszeitpunkt	vor Vertragsabschluss	vor oder nach Ver- tragsabschluss	nach Vertragsab- schluss, vor Ent- scheidung	nach Vertragsab- schluss, vor Ent- scheidung
Entstehungsursache	ex-ante verborgene Eigenschaften des Agents	ex-ante verborgene Absichten des Agents	nicht beobachtbarer Informationsstand des Agents	nicht beobachtbare Aktivitäten des Agents
Problem	Eingehen der Vertragsbeziehung	Durchsetzung impli- ziter Ansprüche	Ergebnisbeurteilung	Verhaltens- (Leis- tungs-) beurteilung
Resultierende Gefahr	adverse selection	hold up	moral hazard	moral hazard
Lösungsansätze	signaling screening self selection	signaling reputation	Anreizsysteme Kontrollsysteme self selection (reputation)	Anreizsysteme Kontrollsysteme (reputation)

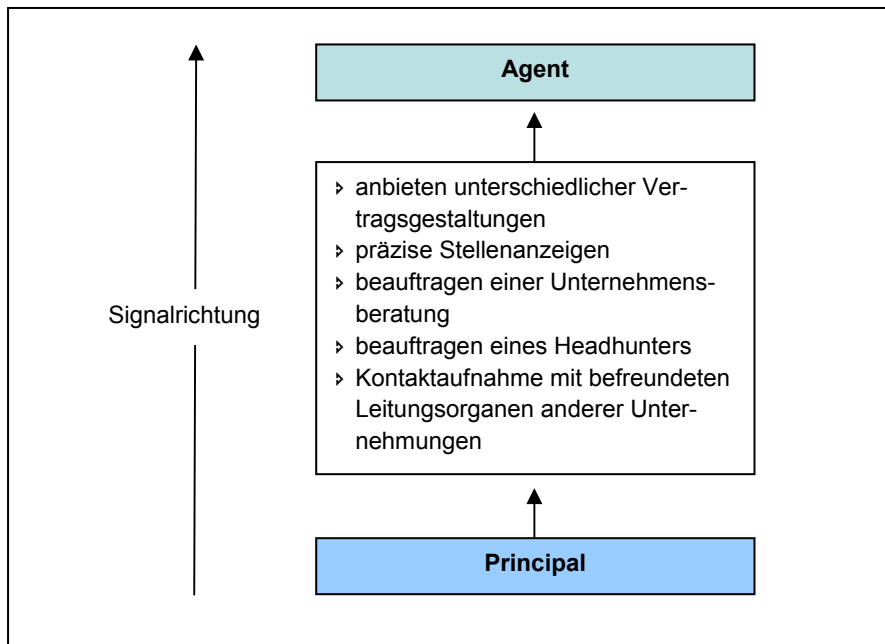
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Breid, V., agencytheoretische Ansätze (1995), S. 824

Wie schon aus der Tabelle ersichtlich gibt es für die Probleme der Informationsasymmetrie diverse Lösungsansätze die nachstehend kurz erklärt werden.

Beim **Screening** gehen die Aktivitäten vom Principal aus. Um die Informationsasymmetrie zu verringern versucht der Principal genauere Informationen über die für ihn relevanten Qualitätsmerkmale des Agents zu bekommen. Beispiele dafür sind Einstellungstests, Assessment Centers, Probefahrten, Überprüfung der Kreditwürdigkeit, etc. Die untenstehende Abbildung verdeutlicht die Möglichkeiten der Informationsgewinnung durch den Principal. Da diese Verfahren sehr zeitaufwändig und kostenintensiv sind, wird der Principal sie nur so lange anwenden, solange die Kosten nicht den Nutzen übersteigen.⁷²

⁷² vgl. Picot, A./Dietl, H./Franck, E., Organisation (2002), S. 93

Abbildung 7: Screening



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hucke, A., Gesellschafter (1996), S. 39

Im Gegensatz zum Screening gehen beim **Signaling** die Aktivitäten vom besser informierten Agent aus. Dadurch kann sich ein Agent mit hoher Leistungsqualität von solchen mit unerwünschter Leistungsqualität unterscheiden. Mögliche Aktionen des Agents, um den Principal davon zu überzeugen, dass er der gewünschte Geschäftspartner ist, sind Vorlage von Arbeitszeugnissen, aufweisen von Referenzen, vorzeigen von Diplomen, Gütesiegel, etc. (siehe auch Abbildung 8). Um die gewünschte Signalwirkung zu erreichen, müssen aber folgende Voraussetzungen erfüllt sein:

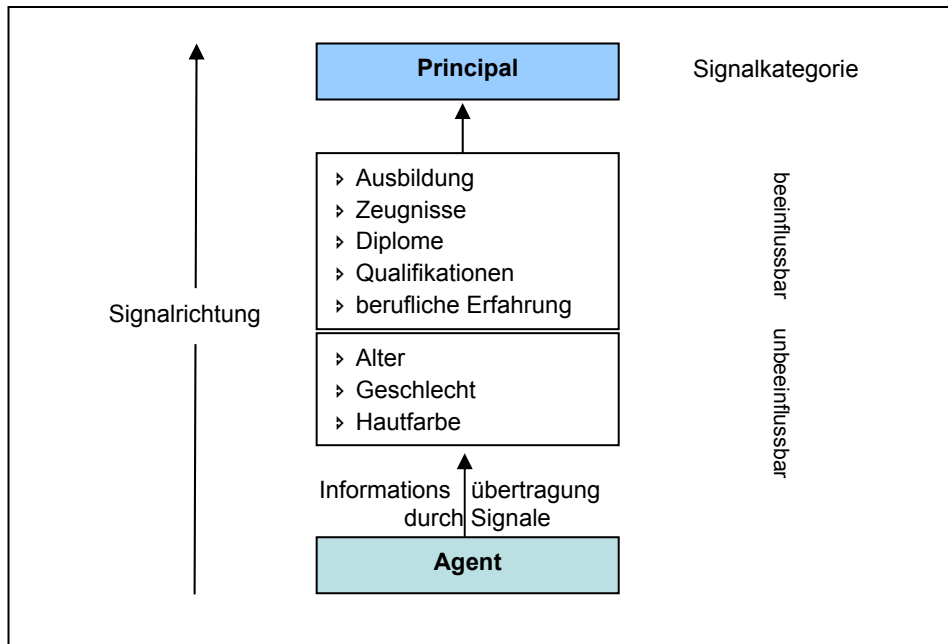
- › „die Vorteile der Signalproduktion müssen für „erwünschte“ Agents höher sein, als die Kosten der Signalproduktion
- › die Vorteile der Signalproduktion müssen für „unerwünschte“ Agents geringer sein als die Kosten der Signalproduktion“ ⁷³

Die Vorteile des Signalings für den Principal liegen darin, dass für ihn weder ein Zeit- noch ein Kostenaufwand entsteht, um an die gewünschten Informationen zu gelangen. ⁷⁴

⁷³ Picot, A./Dietl, H./Franck, E., Organisation (2002), S. 93

⁷⁴ vgl. Picot, A./Dietl, H./Franck, E., Organisation (2002), S. 91 ff.

Abbildung 8: Signaling



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hücke, A., Gesellschafter (1996), S. 40

Self selection ist eine andere Möglichkeit den geeigneten Geschäftspartner zu finden. Auch hier besteht das Problem, dass die Qualitätsmerkmale vor Vertragsabschluss nicht bekannt sind und diese auch nicht durch Befragungen oder ähnlichem herauszufinden sind, bzw. die Agents aufgrund des opportunistischen Verhaltens keine ehrlichen Antworten geben würden. Somit werden den potenziellen Partnern unterschiedliche Verträge zur Auswahl angeboten. Die Wahl des Vertrages gibt dann Rückschlüsse über Qualitäten, Absichten und Risikoverhalten des Agents.⁷⁵

Reputation – hier führt die Gefahr eines Reputationsverlustes durch schlechte Nachrede des Principals zu einer Interessensangleichung zwischen Principal und Agent.⁷⁶

Anreiz- und Kontrollsysteme führen ebenfalls zu einer Angleichung der Interessen zwischen Principal und Agent. Bei Kontrollsystemen handelt es sich vorwiegend um Monitoring-Aktivitäten wie z.B. Planungs-, Kostenrechnungs- und Buchführungssysteme die den Spielraum des Agents ein-

⁷⁵ vgl. Picot, A./Dietl, H./Franck, E., Organisation (2002), S. 93 und S. 102

⁷⁶ vgl. Picot, A./Dietl, H./Franck, E., Organisation (2002), S. 93

engen. Anreizsysteme sind oft eine Ergebnisbeteiligung des Agents wie gewinnabhängige Managerbezüge. Somit ist sichergestellt, dass der Agent motiviert ist und das opportunistische Verhalten reduziert wird.⁷⁷

Zusammenfassend liegen der Agencytheorie folgende Annahmen zugrunde:

- gegenseitige vertragliche Verpflichtungen zwischen Principal und Agent
- Trade-off zwischen dem Wohlstand des Principals und den Handlungen des Agents
- asymmetrische Informationsverteilung zugunsten des Agents
- Verhaltensannahme der individuellen Nutzenmaximierung
- Verhaltensannahme des opportunistischen Verhaltens⁷⁸

Wie schon oben kurz erwähnt, ist die Principal-Agent-Beziehung durch asymmetrische Informationsverteilung gekennzeichnet. Da auch die Informationsbeschaffung nicht kostenlos ist, sind weder der Principal noch der Agent vollständig informiert. Dieser Zustand eröffnet daher Spielräume für opportunistisches Verhalten, die, wie bereits erörtert, vom Agent gerne ausgenutzt werden. Als Gegenmaßnahme wird der Principal versuchen diese Spielräume durch zusätzliche Überwachungs- und Kontrollmechanismen einzuengen. Die unter diesen Bedingungen entstehenden Strukturen werden als **Second-best-Lösungen** bezeichnet.

Im Gegensatz dazu, würde es in einer Welt kostenloser Information nur vollständig informierte Akteure und keine Koordinations- und Motivationsprobleme geben. Allen Beteiligten wären die Bedingungen der Geschäftsbeziehung bekannt und auch mögliche Reaktionen der Akteure wären ex ante spezifizierbar. In dieser Situation würde man von einer **First-best-Lösung** sprechen.⁷⁹

⁷⁷ vgl. Picot, A./Dietl, H./Franck, E., Organisation (2002), S. 94

⁷⁸ Küster, M., Opportunismus (2000), S. 73

⁷⁹ vgl. Kleine A., Principal-Agent-Theorie (1995), S. 29; Picot, A./Dietl, H./Franck, E., Organisation (2002), S. 86; Pratt, J., Zeckhauser R., Principal and Agents (1985), S. 3

Die Differenz zwischen der erwünschten First-best-Lösung und der erzielbaren Second-best-Lösung bezeichnet man als **Agency-Kosten**.

Die Agency-Kosten setzen sich aus drei Komponenten zusammen:

- den Signalisierungskosten des Agents,
- den Kontrollkosten des Principals und
- dem verbleibenden Wohlfahrtsverlust.⁸⁰

Die **Signalisierungskosten** setzen sich aus dem bereits oben erwähnten Signaling zusammen. Darunter fallen Arbeitszeugnisse, Garantiezusagen oder Sicherheitsleistungen eines Kreditnehmers.

Die **Kontrollkosten** entstehen durch das oben erwähnte Screening des Principals. Dazu zählen Assessment Centers, Kreditwürdigkeitsprüfungen, Probefahrten, etc.

Trotz Inkaufnahme von Signalisierungs- und Kontrollkosten kann die First-best-Lösung nicht erreicht werden. So kommt es zu einer Abweichung des Realzustandes vom gewünschten Zustand. Dies bezeichnet man als **Wohlfahrtsverlust**.

Zwischen den drei Komponenten der Agency-Kosten besteht eine Trade-off-Beziehung und zudem können sie nie negative Werte annehmen. So kann zum Beispiel der Wohlfahrtsverlust durch hohe Kontrollkosten gesenkt werden. Ein anderes Beispiel wäre, bei zunehmender Signalisierungsbereitschaft des Agents, verringern sich sowohl die Kontrollkosten des Principals also auch der Wohlfahrtsverlust.⁸¹

Ziel der Agencytheorie ist es also, die Geschäftsbeziehung durch die Findung einer Second-best-Lösung derart zu gestalten, die der First-best-Lösung am nächsten kommt und somit die Agency-Kosten minimiert.

⁸⁰ vgl. Herrfeld, P., Abhängigkeit (1998), S. 83; Picot, A., Ökonomische Theorien (1991), S. 150; Picot, A./Dietl, H./Franck, E., Organisation (2002), S. 87

⁸¹ vgl. Picot, A./Dietl, H./Franck, E., Organisation (2002), S. 87

4.3.1. Agencytheorie als Erklärungsansatz für Franchising

Wie bereits oben erwähnt, behandelt die Agencytheorie die Innenbeziehung einer Geschäftsbeziehung zwischen Principal und Agent, die durch Informationsasymmetrie und Unsicherheit gekennzeichnet ist. Eine Principal-Agent-Beziehung entsteht, wenn jemand von den Handlungen anderer abhängig ist.

Im Sinne der Agencytheorie lässt sich Franchising folgendermaßen beschreiben. Die involvierten Parteien sind zum einen der Franchisegeber, der Principal, und zum anderen die Franchisenehmer, die Agents. Die Handlungen der Franchisenehmer haben auch immer einen Einfluss auf den Franchisegeber. Zudem verfügen sie über spezifisches Wissen über Markt und/oder Kunden und haben somit einen Informationsvorteil gegenüber dem Franchisegeber. Dem Franchisegeber ist es daher nicht möglich alle Handlungen der Franchisenehmer zu kontrollieren, bzw. den Leistungen direkt zuzuordnen. Es sieht nur die Ergebnisse, kann jedoch nicht verifizieren, ob diese durch die Handlung der Franchisenehmer, durch Zufall oder durch bestimmte Umwelteinflüsse zustande gekommen sind. Dadurch entsteht eine Informationsasymmetrie zwischen Franchisegeber und -nehmer.⁸² Um diese zu reduzieren, stehen zwei Möglichkeiten zur Auswahl.

Die erste Möglichkeit stellt die Erhöhung der **Monitoring-Aktivitäten** dar. Eine strengere Überwachung der Franchisenehmer gestaltet sich jedoch bei größeren Franchisesystemen und zunehmender Verhaltensunsicherheit als äußerst schwierig und verursacht, wie bereits oben erwähnt, hohe Agencykosten. Somit ist diese Art der Problembewältigung nach der Agencytheorie nicht zielführend.

Die zweite Möglichkeit besteht darin, den Franchisenehmern **Anreize** zu bieten, damit diese im Sinne des Franchisenehmers agieren. Als Anreiz

⁸² vgl. Küster, M., Opportunismus (2000), S. 101 f.; Minkler, A., Franchise (1992), S. 243

wird den Franchisenehmern eine größere Entscheidungsbefugnis übertragen und somit die intrinsische Motivation gefördert. Die Entscheidungen im Franchisesystem werden also dezentral getroffen.⁸³

Die Delegation von Entscheidungen stellt natürlich für den Franchisegeber ein Risiko dar, da die Gefahr besteht, dass sich die Franchisenehmer nicht systemkonform verhalten. Wird jedoch auf die Delegation der Entscheidungen verzichtet, so würden zwar Risiken beseitigt werden, es würde aber auch zu einer Überforderung der Systemzentrale kommen. Zudem würden Informationsreserven und -vorteile der Franchisenehmer nicht ausgenutzt werden und somit die Effizienz des Franchisesystems darunter leiden.⁸⁴

Es lässt sich also folgende Annahme machen:

- Bei wahrgenommener Verhaltensunsicherheit (Opportunismus), würde eine verstärkte Kontrolle der Franchisenehmer durch die hohen Agencykosten nicht zielführend sein. Als Anreiz wird den Franchisenehmern ein großer Teil der Entscheidungsbefugnisse übertragen. Daraus resultierend, kommt es zu einer Dezentralisierung des Franchisesystems.

4.3.2. Hypothesen

Aus der Agencytheorie lässt sich nun folgende Hypothese bilden:

H4: Opportunismus und der Dezentalisierungsgrad der Entscheidungen sind positiv korreliert.

Je größer die wahrgenommene Verhaltensunsicherheit ist, umso dezentraler werden die Entscheidungen getroffen.

⁸³ vgl. Brickley, J./Linck, J./Smith C., Boundaries (2002), S. 11 f.; Windsperger, J./Jell, M., Decision Rights (2005), S. 8

⁸⁴ vgl. Küster, M., Opportunismus (2000), S. 116 f.

5. Kultur

In diesem Kapitel wird der letzte Einflussfaktor auf Entscheidungen im Franchising behandelt – die Kultur. Von Bedeutung ist hier das Ursprungsland des Franchisingssystems, also jene Kultur, die in dem Land zu finden ist, in dem das Franchisesystem entstanden ist. Zunächst wird jedoch der Kulturbegriff kurz definiert und die Dimensionen der Kultur nach Hofstede beschrieben.

Der Kulturbegriff lässt sich nicht eindeutig definieren. Es gibt keine allgemeingültige Definition und so findet man in der Literatur zum Beispiel folgende Aussage von Kluckhohn:

„Kultur besteht aus Mustern von Denken, Fühlen und Handeln, hauptsächlich erworben und übertragen durch Symbole, die die charakteristischen Errungenschaften von bestimmten Gruppen von Menschen bilden, dazu ihre Verkörperung in Artefakte; der wesentliche Kern der Kultur besteht aus traditionellen (d.h. in der Geschichte begründeten und von ihr ausgewählten) Ideen und insbesondere ihren zugehörigen Werthaltungen.“⁸⁵

Die Definition von Thomas lautet:

„Kultur ist ein universelles, für eine Gesellschaft, Organisation und Gruppe aber sehr typisches Orientierungssystem. Dieses Orientierungssystem beeinflusst das Wahrnehmen, Denken, Werten und Handeln aller ihrer Mitglieder und definiert somit deren Zugehörigkeit zur Gesellschaft.“⁸⁶

Und zu guter Letzt noch die Definition von Hofstede, dessen Dimensionen der Kultur noch in diesem Kapitel behandelt werden:

⁸⁵ Dülfer, E., Kultur (1987), S. 1202

⁸⁶ Thomas, A., interkulturelles Lernen (2003), S. 436

Kultur ist „the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from others.“⁸⁷

Die Kultur hat großen Einfluss auf viele Lebensbereiche. Unter anderem auch auf das Führungsverhalten von Managern. Sie bestimmt, was in einem Unternehmen wichtig ist, was als positiv oder als negativ gesehen wird und hat Einfluss auf Verhalten und Einstellungen von Führungspersonen.

Stellvertretend für zahlreiche Studien im Bereich der kulturvergleichenden Führungsforschung, wird in weiterer Folge der Ansatz von Geert Hofstede herangezogen.

5.1. Kulturdimensionen nach Geert Hofstede

Hofstede führte 1966 erstmals eine Studie über Denk- und sozialen Handlungsweisen in 40 Ländern mit Mitarbeitern von IBM-Tochtergesellschaften durch. Im Rahmen der Studie identifizierte er zunächst vier wesentliche Dimensionen – die in Folge weiterer Studien um eine zusätzliche Dimension erweitert wurden – die die Kultur eines Landes prägen und die in jedem Land unterschiedlich stark ausgeprägt sind.

Die **fünf Dimensionen** sind:

- Machtdistanz (power distance)
- Vermeidung von Unsicherheit (uncertainty avoidance)
- Individualismus (individualism)
- Maskulinität (masculinity)
- Langzeit-/Kurzzeitorientierung (long-term versus short-term orientation)

⁸⁷ Hofstede, G., Cultures (2005), S. 4; Hofstede, G., Culture's (2001), S. 9

Machtdistanz ist das Ausmaß, in dem Mitglieder einer weniger einflussreichen Gruppe die ungleichmäßige Machtverteilung akzeptieren.

Unsicherheitsvermeidung ist das Ausmaß, in dem die Mitglieder sich durch ungewisse oder unbekannte Situationen bedroht fühlen.

Individualismus ist der Grad, in dem die Mitglieder einer Kultur sich um sich selbst kümmern oder Teil einer Gruppe sein möchten.

Maskulinität spiegelt die Rollenverteilung eines Landes wider. Es stellt die harten, männlichen Werte (Gewinn, Leistung, Vermögen) den weichen, weiblichen Werten (Beziehung, Lebensqualität) einer Gesellschaft gegenüber.

Langzeit-/Kurzzeitorientierung ist das Ausmaß, in dem Mitglieder einer Gesellschaft eine spätere Befriedigung ihrer materiellen, sozialen und emotionalen Bedürfnisse akzeptieren.⁸⁸

Für die vorliegende Arbeit sind in weiterer Folge nur zwei der Dimensionen relevant, die in den anschließenden Kapiteln etwas genauer beschrieben und anhand derer die Hypothesen gebildet werden.

5.1.1. Machtdistanz im Franchising

Machtdistanz ist, wie schon oben erwähnt, das Ausmaß, in dem Mitglieder einer Gruppe, wie zum Beispiel eines Unternehmens, die ungleiche Machtverteilung akzeptieren. Eine ungleiche Machtverteilung auf die Mitglieder ist aber essenziell für Unternehmen, um weiter zu kommen und Erfolge zu erzielen. Meist zeigt sich die Ungleichheit in Unternehmen in einer

⁸⁸ vgl. Hofstede, G., Culture's (2001), S. xix f.; <http://www.geert-hofstede.com> [14.11.2008]

Form von Hierarchien. Auch im Franchising gibt es eine Hierarchie zwischen Franchisegeber und -nehmer.⁸⁹

Als Maß für die Machtdistanz verwendet Hofstede den „Power Distance Index (PDI)“. Er wird aus drei Fragen abgeleitet, die sich auf die wahrgenommenen Angst, dem Vorgesetzten zu widersprechen, den von den Untergebenen wahrgenommenen Entscheidungsstil des Vorgesetzten und den von den Untergebenen gewünschten Entscheidungsstil des Vorgesetzten beziehen.⁹⁰

Ein hoher Grad an Machtdistanz bedeutet daher:

- Vorgesetzte und Untergebene betrachten sich gegenseitig als komplett unterschiedlich
- Es existieren große Unterschiede in den Gehältern innerhalb der Hierarchie
- Das Bildungsniveau zwischen Vorgesetzten und Untergebenen ist sehr unterschiedlich
- Es gibt eine große Anzahl an Aufsichts- und Überwachungspersonal
- Untergebene erwarten, dass ihnen Befehle erteilt werden
- Es wird versucht so viel wie möglich zu zentralisieren⁹¹

Daher lässt sich, bezogen auf das Entscheidungsverhalten in Franchisesystemen, folgende Annahme machen:

- Bei Ländern mit einem hohen „Power Distance Index“ werden die Entscheidungen zentral durch den Franchisegeber getroffen. Es kommt zu einer Zentralisierung der Entscheidungen im Franchisesystem.⁹²

⁸⁹ vgl. Hofstede, G., Culture's (2001), S. 82

⁹⁰ vgl. Hofstede, G., Cultures (2005), S. 42

⁹¹ vgl. Hofstede, G., Cultures (2005), S. 55

⁹² vgl. Lu, L./Lee, Y., Effect of Culture (2005), S. 454

5.1.1.1. Hypothesen

Aus der Kulturdimension Machtdistanz lässt sich folgende Hypothese bilden:

H5: Machtdistanz und der Dezentralisierungsgrad der Entscheidungen sind negativ korreliert.

Je größer die vorherrschende Machtdistanz in der Kultur des Ursprungslandes des Franchisesystems ist, umso zentraler werden die Entscheidungen getroffen.

5.1.2. Unsicherheitsvermeidung im Franchising

Unsicherheitsvermeidung ist das Ausmaß, in dem sich Mitglieder einer Kultur hinsichtlich unbekannten, unvorhersehbaren und ungewissen Situationen unwohl fühlen bzw. sogar Angst davor haben. Diese Situationen führen zu Stress und die Betroffenen wünschen sich Maßnahmen um diesen Zustand besser einschätzen und handhaben zu können. In Organisationen wird dies meist durch Regeln, Rituale und den Einsatz von Technologien (als Ersatz für menschliche Arbeit) gelöst.

Als Maß für die Unsicherheitsvermeidung dient der „Uncertainty Avoidance Index (UAI)“. Er leitet sich ebenfalls, wie auch der „Power Distance Index“ aus drei Fragen ab. Diese betreffen Stress im Job, das Bedürfnis sich an Regeln zu halten („rule orientation“) und die Absicht der Beschäftigten für eine längere Zeit bei dem Unternehmen zu bleiben.⁹³

Ein hoher Grad an Unsicherheitsvermeidung zeigt sich folgendermaßen:

- Es besteht ein großer Bedarf an geschriebenen Gesetzen und Regelungen
- Es wird auf das Fachwissen von Spezialisten großen Wert gelegt

⁹³ vgl. Hofstede, G., Cultures (2005), S. 166 f.

- Die Mitarbeiter bleiben länger bei einem Unternehmen und sind ihm gegenüber sehr loyal
- Es wird die Standardisierung von Abläufen bevorzugt
- Es wird mehr Wert auf den Entscheidungsinhalt als auf den Entscheidungsprozess gelegt⁹⁴

Es lässt sich also folgende Annahme machen:

- Bei Ländern mit einem hohen „Uncertainty Avoidance Index“ werden die Entscheidungen zentral durch den Franchisegeber getroffen. Es kommt zu einer Zentralisierung der Entscheidungen im Franchisesystem.

5.1.2.1. Hypothesen

Aus der Kulturdimension Unsicherheitsvermeidung lässt sich folgende Hypothese bilden:

H6: Unsicherheitsvermeidung und der Dezentalisierungsgrad der Entscheidungen sind negativ korreliert.

Je größer das Bedürfnis nach Unsicherheitsvermeidung in der Kultur des Ursprungslandes des Franchisesystems ist, umso zentraler werden die Entscheidungen getroffen.

⁹⁴ vgl. Hofstede, G., Cultures (2005), S. 182 ff.

6. Empirische Analyse der Einflussfaktoren auf Entscheidungen im Franchising

6.1. Datenerhebung

Für diese Studien wurden die Daten im österreichischen Franchisesektor erhoben. Die Kontaktdaten wurden vom Österreichischen Franchiseverband zur Verfügung gestellt.

Der Fragebogen wurde gemeinsam mit Marion Pachernegg, die die Anreizsysteme im Franchising untersuchte, erstellt und an 277 Franchisegeber verschickt. Zur Unterstützung wurde ein Begleitschreiben von Herrn Sükar, ehemaliger Präsident des Österreichischen Franchiseverbandes, und ein adressiertes Rücksendekувert beigelegt. Aufgrund der geringen Rücklaufquote wurde der Fragebogen insgesamt drei Mal verschickt und zusätzlich wurden die Franchisegeber telefonisch kontaktiert und gebeten die Fragebögen ausgefüllt zu retournieren.

Schließlich wurde nach 9 Monaten Wartezeit beschlossen, mit 45 vollständig ausgefüllten Fragebögen zu arbeiten, was eine Rücklaufquote von 16,4 % bedeutet. Die Einschränkungen, die sich dadurch für die Auswertung ergeben, werden später noch behandelt.

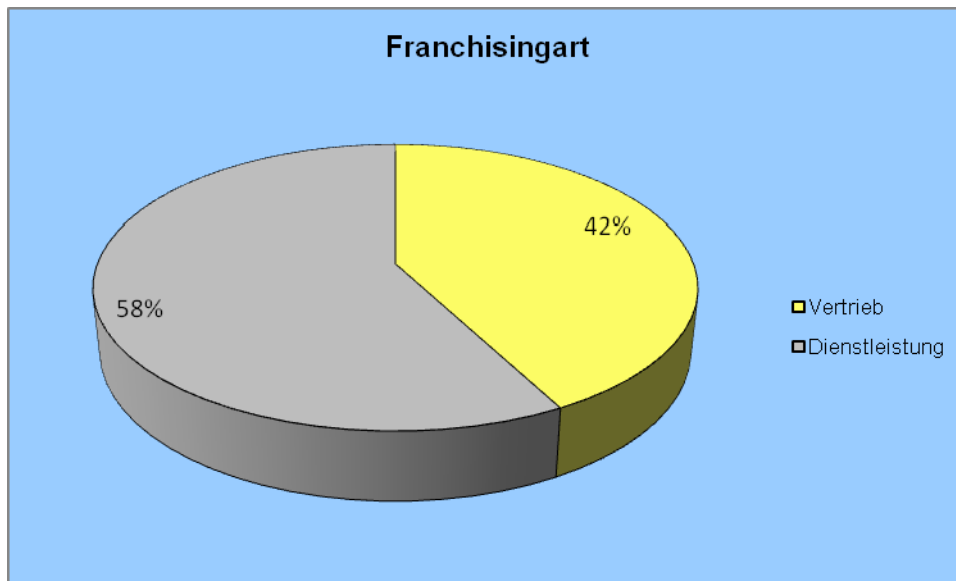
6.2. Deskriptive Analyse

Zunächst werden einige deskriptive Daten ausgewertet um einen Einblick in die Stichprobe zu bekommen.

6.2.1. Franchisingart und Branche

42 % der befragten Franchisesysteme, oder in absoluten Zahlen 19, sehen sich als Vertriebs-Franchising. 58 %, oder anders ausgedrückt, 26 Franchisesysteme, bieten Dienstleistungsservices an.

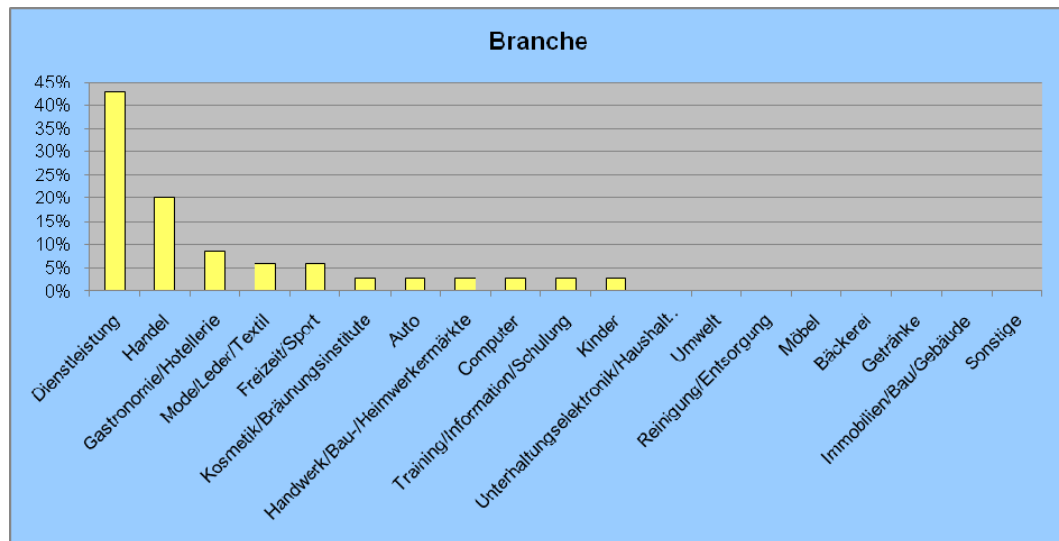
Abbildung 9: Franchisingart



Quelle: eigene Darstellung, Daten aus SPSS

Bei den Branchen ist ebenfalls der Dienstleistungsbereich führend. 43 % (15 Franchisegeber) sind in der Dienstleistungsbranche tätig, gefolgt vom Handel mit 20 % (7 Franchisegeber), an dritter Stelle liegt die Gastronomie mit 9 % (3 Franchisegeber) und dicht dahinter die Mode- und Textilbranche mit 6 % (2 Franchisegeber). Die weiteren Branchen sind aus der Grafik abzulesen. Diese Rangordnung der Stichprobe entspricht auch der Datenerhebung des Österreichischen Franchiseverbandes, die in Kapitel 2.7. zu finden ist.

Abbildung 10: Branchen

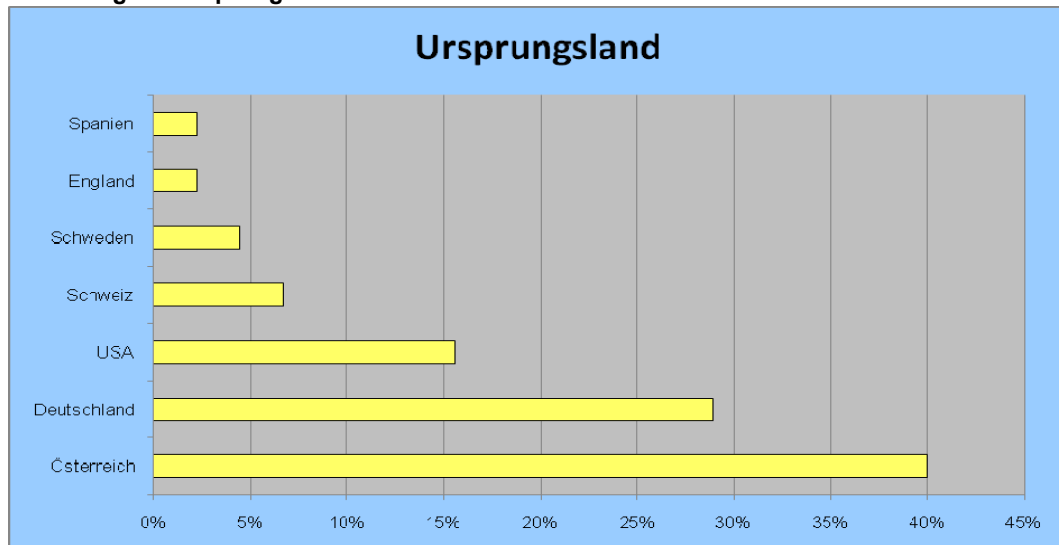


Quelle: Eigene Darstellung, Daten aus SPSS

6.2.2. Ursprungsland des Franchisingssystems

18 (40 %) der befragten Franchisegeber gaben an, dass ihr Franchisesystem österreichischen Ursprungs ist. An zweiter Stelle liegt Deutschland mit 13 Franchisesystemen (29 %) und an dritter Stelle befinden sich amerikanische Franchisesystem mit 7 Betrieben (16 %) in Österreich. Auch diese Daten entsprechen den Ergebnissen aus der Befragung des Österreichischen Franchiseverbandes.

Abbildung 11: Ursprungsland

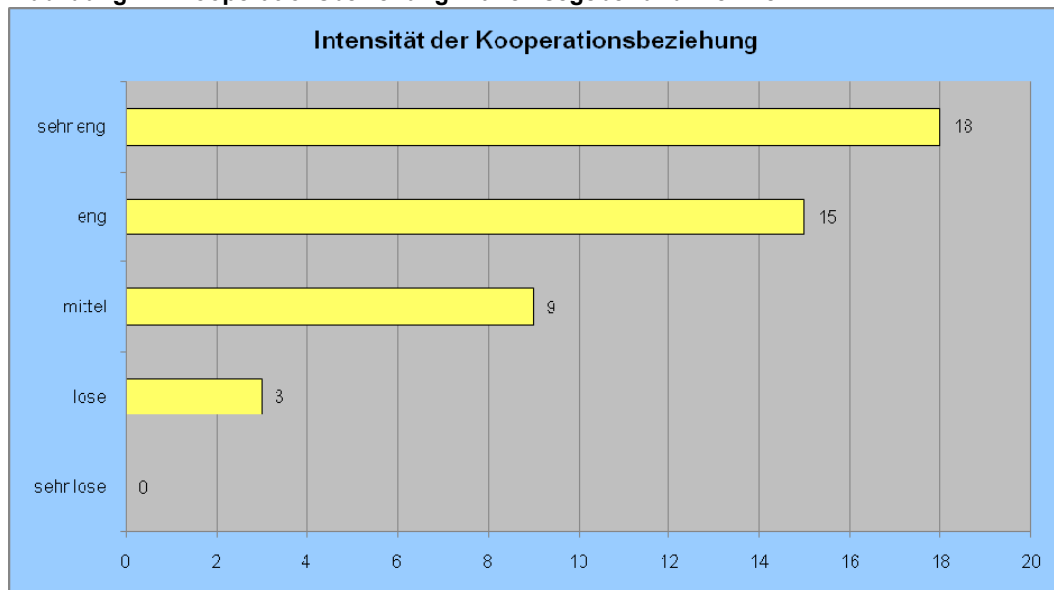


Quelle: Eigene Darstellung, Daten aus SPSS

6.2.3. Beziehung Franchisegeber - Franchisenehmer

Um die Intensität der Kooperationsbeziehung zwischen Franchisegeber und -nehmer abzufragen, wurden die Franchisegeber gebeten diese anhand einer 5-teiligen Skala zu bewerten. Die Ausprägungen gehen von sehr lose bis sehr eng. Die Mehrheit der befragten Franchisegeber, 40 % (18 Franchisegeber), sieht die Beziehung zu ihren Franchisenehmer als sehr eng. 15 (33,3 %) sehen ihre Beziehung als eng, 9 (20 %) sehen sie als mittel und 3 Franchisegeber (6,7 %) haben nur eine lose Beziehung. Keiner der Befragten empfindet die Beziehung zu seinen Franchisenehmern als sehr lose.

Abbildung 12: Kooperationsbeziehung Franchisegeber und -nehmer



Quelle: Eigene Darstellung, Daten aus SPSS

6.3. Ergebnisse der Regressionsanalyse

6.3.1. Definition der Variablen

Zur Überprüfung der Hypothesen wurde eine Regressionsanalyse durchgeführt. Als abhängige Variable wurde *Entscheidungsfindung* definiert und als unabhängige Variablen *System Know-how*, *lokales Marktwissen*, *Marktunsicherheit* und *Verhaltensunsicherheit*. Für den Einfluss der Kultur wurden noch die *Variablen Power Distance Index* und *Uncertainty Avoidance Index* hinzugenommen.

‣ **Entscheidungsfindung**

Um die Variable Entscheidungsfindung zu definieren, wurden den Franchisegebern acht Fragen über das Ausmaß der Entscheidungsbefugnisse der Franchisenehmer gestellt (Teil IV des Fragebogens, siehe Anhang). Um die Variable in der Analyse verwenden zu können, wurden die Mittelwerte der Antworten berechnet.

‣ **System Know-how**

Auch bei dieser Variable wurden die Mittelwerte von neun Fragen des Fragebogens (Teil VI, siehe Anhang) berechnet, um sie als unabhängige Größe zu verwenden.

‣ **Lokales Marktwissen**

Lokales Marktwissen ist sehr schwer abzufragen, da es sich um ein intangible asset des Franchisenehmers handelt (siehe Kapitel 4.1.). Da es nahezu unmöglich ist, eine Befragung mit den Franchisenehmern durchzuführen, wurden die Franchisegeber gebeten, das lokale Marktwissen der Franchisenehmer einzuschätzen. Lokales Marktwissen lässt sich in „exploration“ und „exploitation“ unterteilen. Zum ersteren zählt unter anderem Innovationsfähigkeit, zum zwei-

ten zählen administrative Fähigkeiten.⁹⁵ Diese Werte wurde im Fragebogen, Teil IX, abgefragt, doch aufgrund der zu hohen Menge an fehlenden Werten, konnten keine aussagekräftigen Daten erhoben werden. So musste die Variable „lokales Marktwissen“ aus der weiteren Berechnung in der Regressionsanalyse herausgenommen werden, um für die anderen Variablen aussagekräftigere Ergebnisse zu bekommen.

► Marktunsicherheit

Um Informationen über die Marktunsicherheit zu erhalten wurde zunächst eine Faktorenanalyse durchgeführt. Verwendet wurden dazu die Antworten aus dem Fragenblock III des Fragebogens, indem die Franchisegeber allgemeine Fragen über den Markt, die Konkurrenz und das Verhalten der Franchisenehmer anhand einer 5-teiligen Skala beantworten sollten.

Sowohl die Tabelle mit den Eigenwerten als auch der Scree-Plot zeigen an, dass die Daten in 2 Faktoren gesplittet werden können.

Tabelle 5: Erklärte Gesamtvarianz

Total Variance Explained

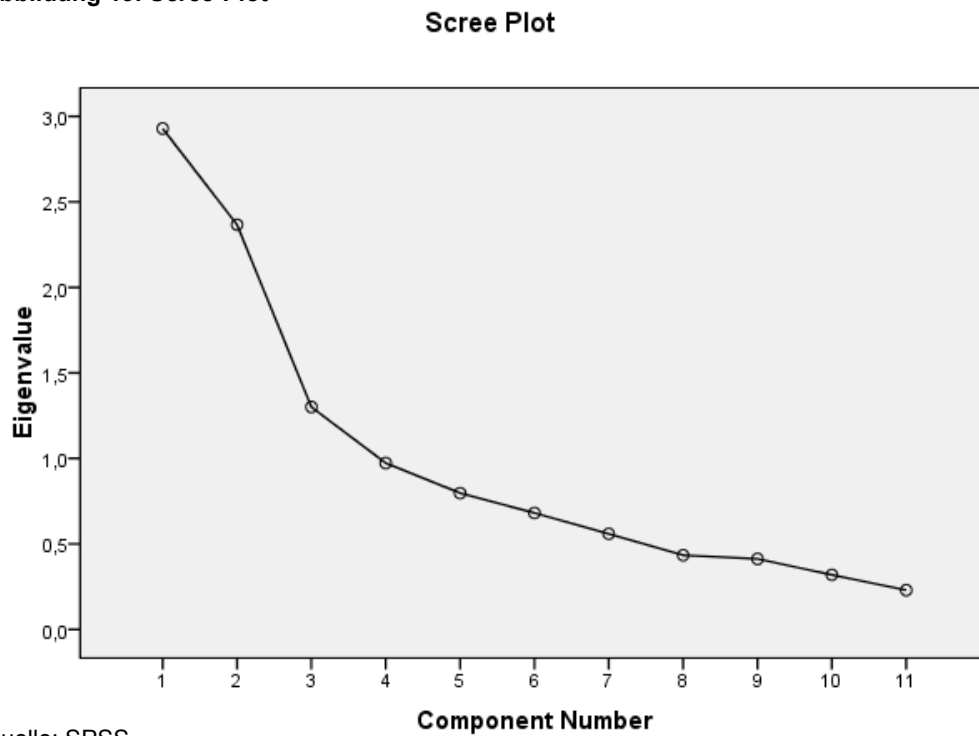
Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,929	26,626	26,626	2,662	24,199	24,199
2	2,367	21,517	48,143	2,634	23,944	48,143
3	1,301	11,823	59,966			
4	,973	8,843	68,809			
5	,797	7,245	76,054			
6	,681	6,189	82,243			
7	,559	5,080	87,324			
8	,434	3,944	91,267			
9	,412	3,747	95,014			
10	,319	2,902	97,916			
11	,229	2,084	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Quelle: SPSS

⁹⁵ Vgl. Windsperger, J./Yurdakul, A., Governance Structure (2005), S. 74

Abbildung 13: Scree-Plot



Quelle: SPSS

Tabelle 6: Faktorenmatrix

Rotated Component Matrix^a

	Component	
	1	2
III.8 Prognose Verhalten Konkurrenz	,715	
III.7 rasche Veränderung Umfeld	,668	,211
III.2 Prognose Marktentwicklung	,657	,351
III.1 Schwankung Absatzmenge	,630	
III.9 Veränderung Wettbewerb	,598	-,265
III.10 Produktentwicklung Konkurrenz	,549	-,355
III.11 Zusammenarbeit vertr geregelt	-,353	
III.6 Qualitätsmessung Produkte und DL		,777
III.5 Ermittlung Kompetenz FN		,758
III.4 Messung Leistung FN	,241	,736
III.3 Kontrolle Verhalten FN		,725

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Quelle: SPSS

Aus der Faktorenmatrix lassen sich dann die Indikatoren der beiden Faktoren herauslesen. So besteht der erste Faktor aus Schwankungen der Absatzmenge, Prognose der Marktentwicklung, Veränderungen des Umfelds, Verhalten der Konkurrenz, Anzahl der Wettbewerber und Produktenwicklung der Konkurrenz. Diese Indikatoren können unter dem Begriff Marktunsicherheit zusammengefasst werden. Für die Verwendung in der Analyse wurden wieder die Mittelwerte der Antworten der entsprechenden Fragen errechnet.

‣ **Verhaltensunsicherheit**

Auch hier wurde für die Definition der Variablen die Faktorenanalyse verwendet. Der zweite Faktor besteht somit aus Kontrolle über das Verhalten des Franchisenehmers, Leistungen des Franchisenehmers, Kompetenzen und Fähigkeiten des Franchisenehmers und Qualität der angebotenen Produkte und Dienstleistungen. Diese Indikatoren können unter dem Begriff Verhaltensunsicherheit zusammengefasst werden. Für die Berechnung wurden wieder die Mittelwerte bestimmt.

‣ **Power Distance Index (PDI)**

Für den Power Distance Index wurden zunächst die aussagekräftigsten Länder ermittelt. Die meisten Daten konnten von den Ländern Österreich und Deutschland erhoben werden und es wurden noch die englischsprachigen Länder zusammengefasst. Die Anzahl der Länder sind aus der deskriptiven Statistik herauszulesen. Anschließend wurden aus der aktuellen Studie von Hofstede die jeweiligen Indexzahlen der Länder entnommen. So hat Österreich einen Wert von 11, Deutschland 35 und USA/England den errechneten Mittelwert von 37,5. Die drei Länder wurden nach aufsteigenden Wert gereiht und so in die Auswertung mit hineingenommen.

› **Uncertainty Avoidance Index (UAI)**

Auch hier wurden die drei Länder mit dem jeweiligen Indexwert bewertet. Österreich hat in diesem Fall einen Wert von 70, Deutschland 65 und USA/England einen Mittelwert von 40,5. Es wurde ebenfalls wieder eine Rangreihe erstellt und die Rangnummer in die Auswertung hineingenommen.

› **Kontrollvariablen**

Zur Verbesserung der Regression wurden in die Berechnung noch zwei Kontrollvariablen miteinbezogen. Zum einen die Variable *Risikobereitschaft des Franchisenehmers*. Es ist anzunehmen, dass ein Franchisenehmer, aufgrund seines Unternehmerstatus, bereit ist mehr Risiko einzugehen, da sich mögliche Erfolge auch direkt in seinem Gewinn messen lassen. So sollten auch mehr Entscheidungsbefugnisse beim Franchisenehmer liegen, d.h. je größer die Risikobereitschaft ist, umso dezentraler werden die Entscheidungen getroffen. Die Variablen korrelieren also positiv. Die zweite Kontrollvariable ist die *Systemgröße*. Sie errechnet sich aus der Anzahl der Franchisenehmer und der firmeneigenen Filialen. Hier wird angenommen, dass je größer das Franchisesystem ist, umso zentraler werden die Entscheidungen getroffen. Die Variablen korrelieren also negativ.

Vor der Berechnung der Regression sollten die Variablen auf Multikollinearität überprüft werden. Dies stellt sicher, dass die unabhängigen Variablen untereinander keine Abhängigkeit vorweisen.

Tabelle 7: Korrelationsmatrix

		Correlations						
		verhaltensunsicherheit	marktunsicherheit	systknowh	FN und Filiale	X.1 Risikobereitschaft FN	Power distance	Uncertainty avoidance
verhaltensunsicherheit	Pearson Correlation	1	,095	-,492	-,266	-,133	-,052	,052
	Sig. (2-tailed)		,533	,001	,102	,389	,754	,754
	N	45	45	45	39	44	39	39
marktunsicherheit	Pearson Correlation	,095	1	,075	,182	-,027	-,161	,161
	Sig. (2-tailed)	,533	,623	,623	,267	,864	,327	,327
	N	45	45	45	39	44	39	39
systknowh	Pearson Correlation	-,492	,075	1	,076	-,067	-,078	,078
	Sig. (2-tailed)	,001	,623	,644	,644	,667	,639	,639
	N	45	45	45	39	44	39	39
FN und Filiale	Pearson Correlation	-,266	,182	,076	1	,086	,246	-,246
	Sig. (2-tailed)	,102	,267	,644	,608	,608	,161	,161
	N	39	39	39	39	38	34	34
X.1 Risikobereitschaft FN	Pearson Correlation	-,133	-,027	-,067	,086	1	,322	-,322
	Sig. (2-tailed)	,389	,864	,667	,608	,049	,049	,049
	N	44	44	44	38	44	38	38
Power distance	Pearson Correlation	-,052	-,161	-,078	,246	,322	1	-1,000
	Sig. (2-tailed)	,754	,327	,639	,161	,049	,049	,000
	N	39	39	39	34	38	39	39
Uncertainty avoidance	Pearson Correlation	,052	,161	,078	-,246	-,322	-1,000	1
	Sig. (2-tailed)	,754	,327	,639	,161	,049	,000	,000
	N	39	39	39	34	38	39	39

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Quelle: SPSS

Die Werte zeigen eine Multikollinearität zwischen Power Distance und Uncertainty Avoidance. Diese beiden Variablen sollten also nicht zusammen in einer Regression verwendet werden. Bei den übrigen Variablen zeigt sich keine Multikollinearität.

6.3.2. Überprüfung der Hypothesen

- Test von H1: **System Know-how und der Dezentalisierungsgrad der Entscheidungsfindung sind negativ korreliert.**

Wie schon oben geschrieben, bedeutet eine negative Korrelation von System Know-how und Dezentalisierungsgrad, dass je größer das System Know-how des Franchisesystems ist, umso zentraler werden die Entscheidungen getroffen.

Für die Überprüfung der Hypothesen wurde eine ordinale Regression gerechnet, für die 38 Fragebögen verwendet werden konnten. Die Regressionsanalyse (siehe Tabelle 8) zeigt das richtige Vorzeichen (-0,264) beim Koeffizienten *systknowh*, jedoch ist keine Signifikanz gegeben. Die Hypothese lässt sich also teilweise bestätigen. Die Richtung der Beziehung zwi-

schen System Know-how und Dezentalisierungsgrad wurde richtig gewählt, als Erklärung für die fehlende Signifikanz, kann die geringe Anzahl an verwertbaren Daten hergenommen werden.

- Test von H2: **Lokales Marktwissen und der Dezentalisierungsgrad der Entscheidungen sind positiv korreliert.**

Wie bereits im vorangegangenen Kapitel, 6.2.1. Definition der Variablen, erwähnt, konnte diese Hypothese aufgrund der mangelnden Daten leider nicht getestet werden.

- Test von H3: **Marktunsicherheit und der Dezentalisierungsgrad der Entscheidungen sind positiv korreliert.**

Die Hypothese besagt, dass je größer die wahrgenommene Marktunsicherheit ist, umso dezentraler werden die Entscheidungen getroffen.

Die Hypothese kann durch die durchgeführte Regressionsanalyse nur teilweise bestätigt werden (siehe Tabelle 8). Das positive Vorzeichen entspricht der Transaktionskostentheorie, allerdings ist keine Signifikanz gegeben.

- Text von H4: **Opportunismus und der Dezentalisierungsgrad der Entscheidungen sind positiv korreliert.**

Laut der Agencytheorie besteht eine positive Beziehung zwischen dezentraler Entscheidungsfindung und Opportunismus. Das bedeutet, je größer die wahrgenommene Verhaltensunsicherheit ist, umso dezentraler werden die Entscheidungen getroffen.

Das vorliegende Ergebnis der Regressionsanalyse bestätigt diese Hypothese. Die Daten zeigen ein positives Vorzeichen (+0,831) beim Koeffizienten *verhaltensunsicherheit* und es ist eine schwache Signifikanz gegeben. H4 kann somit bestätigt werden.

Tabelle 8: Regressionskoeffizienten für H1, H3 und H4

Parameterschätzer

		Schätzer	Standardfehler	Wald	Freiheitsgrade	Sig.
Schwelle	[entscheidungsfindung_neu = 2,00]	-1,301	3,431	,144	1	,704
	[entscheidungsfindung_neu = 3,00]	,854	3,329	,066	1	,798
	[entscheidungsfindung_neu = 4,00]	2,754	3,334	,682	1	,409
	[entscheidungsfindung_neu = 5,00]	5,216	3,434	2,306	1	,129
Lage	marktunsicherheit	,215	,520	,171	1	,679
	Systemgröße	-,014	,010	1,944	1	,163
	verhaltensunsicherheit	,831	,457	3,309	1	,069
	RiskFN	,445	,259	2,957	1	,086
	systknowh	-,264	,595	,197	1	,657

Verknüpfungsfunktion: Logit.

Quelle: SPSS

Das Bestimmtheitsmaß der Regression, im vorliegenden Fall Nagelkerke- R^2 , ist als nicht besonders gut einzustufen, was wiederum an der geringen Anzahl an verwertbaren Fragebögen liegen kann. Grundsätzlich sind bei diesem Gütekriterium Werte über 0,5 als sehr gut zu interpretieren. R^2 in Tabelle 9 nimmt nur einen Wert von 0,253 an. Die Regression hat also keinen hohen Erklärungswert.

Tabelle 9: Bestimmtheitsmaß für H1, H3 und H4

Pseudo R-Quadrat

Cox und Snell	,236
Nagelkerke	,253
McFadden	,099

Verknüpfungsfunktion: Logit.

Quelle: SPSS

- Test von H5: **Machtdistanz und der Dezentalisierungsgrad der Entscheidungen sind negativ korreliert.**

Für den Test der Hypothese wurde ebenfalls eine ordinale Regression gerechnet. Dieses Mal konnten 33 Fragebögen in die Auswertung miteinbezogen werden. Als unabhängige Variable wurde die Rangordnung der Länder nach ihrem Power Distance Index zu den bereits bekannten Regressoren hinzugefügt.

Die Hypothese besagt, dass je größer die Machtdistanz eines Landes ist, umso zentraler werden in diesem die Entscheidungen getroffen. Sie impliziert also ein negatives Vorzeichen des Koeffizienten.

Die Variable PDI zeigt jedoch ein positives Vorzeichen (+0,766) und ist auch nicht signifikant (siehe Tabelle 10). Die Hypothese kann also nicht bestätigt werden.

Tabelle 10: Regressionskoeffizienten für H5

		Parameterschätzer				
		Schätzer	Standardfehler	Wald	Freiheitsgrade	Sig.
Schwelle	[entscheidungsfindung_neu = 2,00]	2,410	3,998	,363	1	,547
	[entscheidungsfindung_neu = 3,00]	4,656	3,931	1,403	1	,236
	[entscheidungsfindung_neu = 4,00]	6,315	3,979	2,519	1	,112
	[entscheidungsfindung_neu = 5,00]	9,233	4,189	4,858	1	,028
Lage	marktunsicherheit	,850	,636	1,785	1	,182
	Systemgröße	-,035	,014	6,244	1	,012
	verhaltensunsicherheit	1,085	,563	3,711	1	,054
	RiskFN	,562	,326	2,968	1	,085
	systknowh	-,129	,665	,038	1	,846
	PDI	,766	,554	1,913	1	,167

Verknüpfungsfunktion: Logit.

Quelle: SPSS

- Test von H6: **Unsicherheitsvermeidung und der Dezentralisierungsgrad der Entscheidungen sind negativ korreliert.**

Hier wurde, wie auch schon beim Test von H5, die Rangordnung der Länder nach ihrem Uncertainty Avoidance Index der Regression hinzugefügt.

H6 kann teilweise bestätigt werden. So ist die negative Korrelation zwischen Unsicherheitsvermeidung und Dezentralisierung bestätigt worden, das heißt je mehr sich die Menschen in einem Land vor unbekannten Situationen fürchten, umso zentraler treffen sie ihre Entscheidungen, es ist jedoch keine Signifikanz gegeben (siehe Tabelle 11).

Tabelle 11: Regressionskoeffizienten für H6

		Parameterschätzer				
		Schätzer	Standardfehler	Wald	Freiheitsgrade	Sig.
Schwelle	[entscheidungsfindung_neu = 2,00]	-,655	4,143	,025	1	,874
	[entscheidungsfindung_neu = 3,00]	1,591	4,050	,154	1	,694
	[entscheidungsfindung_neu = 4,00]	3,250	4,064	,640	1	,424
	[entscheidungsfindung_neu = 5,00]	6,168	4,198	2,159	1	,142
Lage	marktunsicherheit	,850	,636	1,785	1	,182
	Systemgröße	-,035	,014	6,244	1	,012
	verhaltensunsicherheit	1,085	,563	3,711	1	,054
	RiskFN	,562	,326	2,968	1	,085
	systknowh	-,129	,665	,038	1	,846
	UAI	-,766	,554	1,913	1	,167

Verknüpfungsfunktion: Logit.

Quelle: SPSS

Generell ist jedoch zu sagen, dass sich durch das Hinzufügen einer weiteren unabhängigen Variablen wie den *Power Distance Index* bzw. den *Uncertainty Avoidance Index* die Werte der Regression verbessert haben. So ist der Einfluss der Kontrollvariable *Systemgröße* auf die Entscheidungsfindung jetzt signifikant und zeigt auch das korrekte Vorzeichen. Die Variablen *Verhaltensunsicherheit* und *Risikobereitschaft des Franchisenehmers* sind ebenfalls schwach signifikant und weisen das korrekte Vorzeichen auf. Auch der Erklärungswert der Regression hat sich verbessert.

Das Gütekriterium Nagelkerke- R^2 hat nun einen Wert von 0,404 (siehe Tabelle 12).

Tabelle 12: Bestimmtheitsmaß für H5 und H6

Pseudo R-Quadrat

Cox und Snell	,379
Nagelkerke	,404
McFadden	,171

Verknüpfungsfunktion: Logit.

Quelle: SPSS

6.4. Diskussion der Ergebnisse

Wie schon im vorangegangenen Kapitel erwähnt, konnten zwar ein paar Hypothesen bestätigt werden, die Signifikanz war aber fast überall nicht gegeben. So können nur Vermutungen über die Einflüsse der einzelnen Variablen auf die Entscheidungsfindung getroffen werden. Eine allgemein gültige Aussage kann aufgrund der geringen Datenmengen jedoch nicht gemacht werden.

Besonders der Test der Hypothese H2 konnte infolge der geringen Anzahl an verwertbaren Fragebögen nicht durchgeführt werden. Der Teil des Fragebogens, indem das lokale Markwissen der Franchisenehmer abgefragt wurde, wurde von vielen Franchisegebern nicht beantwortet.

Ein Grund könnte die Art der Fragestellung sein. Die Fragen wurden als Vergleich zwischen Filial- und Franchisebetrieb abgefragt. So haben viele Franchisegeber, die keine eigenen Filialen besitzen, diesen Teil des Fragebogens einfach übersprungen. Eventuell war auch die Skalierung der Antwortmöglichkeiten nicht vorteilhaft gewählt. So hätte man vielleicht mit einer anderen Fragestellung und Skalierung der Antworten mehrere Daten bekommen. Diese mögliche Fehlerquelle sollte man bei zukünftigen Studien in diesem Bereich überdenken.

Eine weitere Möglichkeit, warum viele diesen Teil des Fragebogens nicht beantwortet haben, ist, dass es sich beim lokalen Marktwissen um ein intangible asset des Franchisenehmers handelt. So waren möglicherweise viele nicht bereit sich mit Fragen zu beschäftigen, die sie nicht direkt betreffen. Auch hier kann versucht werden, die Fragen anders zu stellen bzw. die Fragen, die den Befragten nicht direkt betreffen, zu reduzieren.

Die geringe Rücklaufquote hat, wie bereits angesprochen, einen negativen Einfluss auf die Aussagekraft der Daten. Es bedeutet aber auch, dass von einem großen Teil der selektierten Zielgruppe keine Informationen erhoben werden konnten. Es besteht also die Möglichkeit, dass der Teil, der den Fragebogen nicht ausgefüllt hat, genau gegenteilig handelt oder denkt, als der Teil, der mitgemacht hat. Es handelt sich hierbei um einen sogenannten *nonresponse error*.⁹⁶

Die zwei häufigsten Gründe für nonresponse errors sind nicht Erreichen der gewünschten Person und die Ablehnung an der Studie teilzunehmen. In dieser Studie könnten einige Franchisegeber den Fragebogen gar nicht erhalten haben, da er in der Post verloren gegangen ist, die Adresse nicht mehr korrekt oder er an die falsche Kontaktperson adressiert war. Ein Grund für die Ablehnung der Teilnahme kann sein, dass die Franchisegeber aufgrund ihrer Tagesgeschäfte keine Zeit gefunden haben und sich auch die Zeit nicht nehmen wollten den Fragebogen zu beantworten. Zudem ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Franchisegeber bereits an anderen Studien teilgenommen haben und nicht bereit waren einen weiteren Fragebogen auszufüllen, sehr hoch. Eine Möglichkeit nonresponse errors erheblich zu reduzieren, ist die Fragebögen persönlich zu übergeben. Dies ist zum Beispiel im Rahmen eines Franchisekongresses vorstellbar. Es ist sicherlich mit einem hohen administrativen Aufwand verbunden und auch hier werden nicht alle an der Studie teilnehmen, doch ist die Wahrscheinlichkeit eine größere Anzahl an verwertbaren Fragebögen zu bekommen mit Sicherheit höher als bei einem reinen Postversand.

⁹⁶ vgl: Churchill, G./Iacobucci, D., Marketing Research (2002), S. 528 f.

Zusammengefasst bietet dieser Bereich der Franchising-Studien noch einen großen Spielraum für zukünftige Forschungen. Besonders der Einfluss des lokalen Marktwissens auf die Entscheidungsfindung stellt für weitere Studien sicherlich eine große Herausforderung betreffend der Datenerhebung dar. Auch könnten weitere Untersuchungen über den Einfluss von Systemgröße und Risikobereitschaft des Franchisenehmers ein spannendes Forschungsthema darstellen. Diese beiden Variablen wurden in dieser Studie nur als Kontrollvariablen hinzugenommen. Beiden zeigten jedoch in der Auswertung einen signifikanten Einfluss auf die Entscheidungsfindung. Eine genauere Untersuchung könnte hier zu interessanten Ergebnissen führen.

7. Schlusswort und Zusammenfassung

Diese Diplomarbeit beschäftigt sich mit den Einflussfaktoren auf Entscheidungen im Franchising, da bisher in der Literatur noch keine entsprechenden Ergebnisse vorliegen.

Zuerst wurde der Begriff Franchising definiert und das Vertriebssystem genauer betrachtet. In weiterer Folge wurden drei Theorien der Neuen Institutionenökonomie in Verbindung mit Franchising gebracht. Anhand dieser Theorien konnten sechs Hypothesen gebildet werden, die mit einer Studie im österreichischen Franchisesektor getestet wurden.

Wie im vorangegangenen Kapitel bereits ausführlich beschrieben, stieß ich immer wieder an Grenzen und musste dadurch einige Einschränkungen in Bezug auf die Auswertung der Studie in Kauf nehmen. Es stellte sich als äußerst schwierig dar, genügend Informationen vom österreichischen Franchisesektor zu bekommen. Die Gründe dafür wurden bereits im vorherigen Kapitel aufgezeigt.

Es ist sehr schade, dass somit keine allgemein gültigen Aussagen über die Einflussfaktoren auf Entscheidungen getroffen werden können. Diese Studie kann jedoch als Anhaltspunkt und vielleicht auch Inspiration für weitere Studien genommen werden. Franchising ist und bleibt ein sehr spannendes Forschungsgebiet, das durch das rasche und stetige Wachstum des Vertriebssystems sicher noch ausgeweitet werden kann.

Zum Abschluss möchte ich mich noch bei Frau Mag. Waltraud Martius und bei Herrn Mag. Harald Sükar vom Österreichischen Franchiseverband bedanken, die mir und meiner Kollegin Marion Pachernegg unterstützend zur Seite gestanden, uns mit wertvollen Informationen versorgt und uns den Begleitbrief für den Fragebogen zur Verfügung gestellt haben.

Mein besonderer Dank geht an Univ. Prof. Dr. Josef Windsperger, der mich über den gesamten Zeitraum der Diplomarbeitserstellung unterstützt hat und mir bei Fragen und Problemen hilfreich zur Seite gestanden ist.

Literaturverzeichnis

Battenfeld, D., Entscheidungskompetenzen (2005)

Battenfeld, Dirk: Delegation oder Zentralisation von Entscheidungskompetenzen. Erkenntnisfortschritte durch neue Verhaltensannahmen in der entscheidungstheoretischen Forschung? 2005, Lohmar, Josef Eul Verlag

Bleicher, K., Entscheidungsprozesse (1965)

Bleicher, Knut: Entscheidungsprozesse an Unternehmungsspielen. Unternehmungsspiele als Darstellungsmittel der Unternehmenspolitik. 1965, Baden-Baden und Bad Homburg, Verlag für Unternehmensführung Dr. Max Gehlen

Bleicher, K. Zentralisation (1966)

Bleicher, Knut: Zentralisation und Dezentralisation von Aufgaben in der Organisation der Unternehmungen. 1966, Berlin, Duncker & Humblot

Boehm, H., Franchise-Systeme (1995)

Boehm, Hubertus: Was leisten Franchise-Systeme? Ein Vergleich mit Filialsystemen und Verbundgruppen. in: Dynamik im Handel, Heft 3, 1995, S. 75-77

Breid, V., agencytheoretische Ansätze (1995)

Breid, Volker: Aussagefähigkeit agencytheoretischer Ansätze im Hinblick auf die Verhaltenssteuerung von Entscheidungsträgern. in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg. 47, 1995, S. 821-854

Brickley, J./Linck, J./Smith C., Boundaries (2002)

Brickley, James/ Linck, James/ Smith, Clifford: Boundaries of the Firm: Evidence from the Banking Industry. 2002

Churchill, G./Iacobucci, D., Marketing Research (2002)

Churchill, Gilbert/ Iacobucci, Dawn: Marketing Research: Methodological Foundations. 8 Auflage 2002, Mason, Ohio, South-Western

Däfler, M., Franchising (1998)

Däfler, Martin: Franchising in der Unternehmensberatung: Eine institutionenökonomische Analyse. 1998, Hamburg, Kovač

Dant, S., Ownership structure (1996)

Dant, Shirish: Ownership structure in franchising: the effects of transaction costs, production costs and strategic considerations. in: The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, Vol. 6, Issue 1, 1996, S. 53 - 75

Der Brockhaus (2000)

Der Brockhaus. 9. Auflage 2000, Leipzig, Brockhaus

Duden (1996)

Duden – Das Neue Lexikon: in 10 Bänden. 3. Auflage 1996, Mannheim, Dudenverlag

Dülfer, E., Kultur (1987)

Dülfer, Eberhard: Kultur und Organisationsstruktur. in: Frese: Handwörterbuch der Organisation. Band 2, 1987, Stuttgart, Poeschel

Furubotn, E./Pejovich, S., Property Rights (1974)

Furubotn, Eirik/ Pejovich, Svetozar: The Economics of Property Rights. 1974, Cambridge, Ballinger Publishing Company

Hendrikse, G./Windsperger, J., Franchising Networks (2004)

Hendrikse, George/ Windsperger, Josef: Introducing Economics and Management of Franchising Networks. In: Windsperger/ Cliquet/ Hendrikse/ Tuunanen: Economics and Management of Franchising Networks. 2004, Heidelberg, Physica-Verlag

Herrfeld, P., Abhängigkeit (1998)

Herrfeld, Patricia: Die Abhängigkeit des Franchisenehmers. Rechtliche und ökonomische Aspekte. 1998, Wiesbaden, Gabler

Hofstede, G., Cultures (2005)

Hofstede, Geert: Cultures and organizations: software of the mind. 2. Auflage 2005, New York, McGraw-Hill

Hofstede, G., Culture's (2001)

Hofstede, Geert: Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. 2. Auflage 2001, Thousand Oaks, Sage Publications

Hucke, A., Gesellschafter (1996)

Hucke, Anja: Gesellschafter und Geschäftsführer der GmbH: Juristische und ökonomische Analyse. 1996, Wiesbaden, Gabler

Hungenberg, H., Zentralisation (1995)

Hungenberg, Harald: Zentralisation und Dezentralisation: strategische Entscheidungsverteilung in Konzernen. 1995, Wiesbaden, Gabler

Jensen, M./Meckling, W., Organizational Structure (1992)

Jensen, Michael/ Meckling William: Specific and General Knowledge, and Organizational Structure. in: Werin/ Wijkander: Contract Economics. 1992, Oxford, Basil Blackwell Ltd

John, G./Weitz, B., Integration (1988)

John, George/ Weitz, Barton: Forward Integration into Distribution: An Empirical Test of Transaction Cost Analysis. in: Journal of Law, Economics, and Organization, Vol. 4, No. 2, 1988, S. 337 - 355

Kemp, T., Transaction Costs (2006)

Kemp, Thomas: Of Transactions and Transaction Cost: Uncertainty, Policy, and the Process of Law in the Thought of Commons and Williamson. in: Journal of Economic Issues, Vol. 40, 2006, S. 45 - 58

Kieser, A., Handwörterbuch der Führung (1995)

Kieser, Alfred: Handwörterbuch der Führung. Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band 10, 2. Auflage 1995, Stuttgart, Schäffer-Poeschel

Klein, S./Frazier, G./Roth, V., Transaction Cost (1990)

Klein, Saul/ Frazier, Gary/ Roth, Victor: A Transaction Cost Analysis Model of Channel Integration in International Markets. in: Journal of Marketing Research, Vol. 27, Issue 2, 1990, S. 196 - 208

Kleine A., Principal-Agent-Theorie (1995)

Kleine, Andreas: Entscheidungstheoretische Aspekte der Principal-Agent-Theorie. 1995, Heidelberg, Physica-Verlag

Küster, M., Opportunismus (2000)

Küster, Martin: Opportunismus und Motivation in Franchise- und Vertragshändler-Systemen. 2000, Stuttgart, Kohlhammer

Liebscher, Ch., Franchising (1992)

Liebscher, Christoph: Franchising in Österreich. 1992, Wien, Wirtschaftsverlag Orac

Lu, L./Lee, Y., Effect of Culture (2005)

Lu, Lung-Tan/ Lee, Yuan-Ho: The Effect of Culture on the Management Style and Performance of International Joint Ventures in China: The Perspective of Foreign Parent Firms. in: International Journal of Management, Vol. 22, No. 3, 2005, S. 452 - 462

Martinek, M., Franchising (1987)

Martinek, Michael: Franchising: Grundlagen der zivil- und wettbewerbsrechtlichen Behandlung der vertikalen Gruppenkooperation beim Absatz von Waren und Dienstleistungen. 1987, Heidelberg

Meurer, J., Führung (1997)

Meurer, Jörg: Führung von Franchisesystemen. Führungstypen – Einflussfaktoren – Verhaltens- und Erfolgswirkungen 1997, Wiesbaden, Gabler

Minkler, A., *Franchise* (1992)

Minkler, Alanson: Why Firms Franchise: a Search Cost Theory. in: Journal of Institutional and Theoretical Economics, Vol. 148, Issue 2, 1992, S. 240 - 259

Nebel, J./Schulz, A./Wessels A., *Handbuch* (2001)

Nebel, Jürgen/ Schulz, Albrecht/ Wessels, Andrea: Das Franchise-System: Handbuch für Franchisegeber und Franchisenehmer. 2. Auflage 2001, Neuwied, Luchterhand

Österreichischer Franchiseverband, *Franchising* (2005)

Österreichischer Franchiseverband: Franchising – Die Chance zur Förderung des Unternehmertums in Österreich. Basispressemappe, 2005

Picot, A., *Ökonomische Theorien* (1991)

Picot, Arnold: Ökonomische Theorien der Organisation – Ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotential. in: Ordelheide/ Rudolph/ Büsselmann: Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Lehre. 1991, Stuttgart, Poeschel Verlag

Picot, A./Dietl, H./Franck, E., *Organisation* (2002)

Picot, Arnold/ Dietl, Helmut/ Franck, Egon: Organisation: eine ökonomische Perspektive. 3. Auflage 2002, Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag

Pratt, J., Zeckhauser R., *Principal and Agents* (1985)

Pratt, John/ Zeckhauser, Richard: Principal and Agents: An Overview. in: Pratt/Zeckhauser: Principals and Agents: The Structure of Business. 1985, Harvard Business School Press

Schoppe, S., *Moderne Theorie* (1995)

Schoppe, Siegfried: Moderne Theorie der Unternehmung. 1995, München, Oldenbourg Verlag

Schreyögg, G., *Organisation* (2003)

Schreyögg, Georg: Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. 4. Auflage 2003, Wiesbaden, Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler

Skaupy, W., *Franchising* (1995)

Skaupy, Wahlther: Franchising – Handbuch für Betriebs- und Rechtspraxis. 2. Auflage 1995, München, Vahlen

Stein, G., *Franchisingnetzwerke* (1996)

Stein, Gabriele: Franchisingnetzwerke im Dienstleistungsbereich: Management und Erfolgsfaktoren. 1996, Wiesbaden, Dt. Univ.-Verlag, Gabler

Thomas, A., interkulturelles Lernen (2003)

Thomas, Alexander: Psychologie interkulturellen Lernens und Handelns. in: Thomas: Kulturvergleichende Psychologie. 2. Auflage 2003, Göttingen, Hogrefe

Thomas, D., Dummies (2000)

Thomas, Dave/ Seid, Michael: Franchising für Dummies. 1. Auflage 2000, Bonn, MITP-Verlag

Tietz, B., Handbuch (1991)

Tietz, Bruno: Handbuch Franchising: Zukunftsstrategien für die Marktbearbeitung. 2. Auflage 1991, Landsberg am Lech, Verlag Moderne Industrie

Tietz, B./Mathieu, G., Das Franchising (1979)

Tietz, Bruno/ Mathieu, Günter: Das Franchising als Kooperationsmodell für den mittelständischen Groß- und Einzelhandel. Heft 85 1979, Köln, Berlin, Bonn, München, Heymann

Williamson, O., Markets and Hierarchies (1975)

Williamson, Oliver: Markets and Hierarchies: analysis and antitrust implications; a study in the economics of internal organization. 3. Auflage 1975, New York, Free Press

Williamson, O., The Economic Institution (1985)

Williamson, Oliver: The economic institutions of capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting. 1985, New York, The Free Press

Williamson, O., Economic Organization (1993)

Williamson, Oliver: The Logic of Economic Organization. in: Williamson/ Winter: The Nature of the Firm. Origin, Evolution, and Development. 1993, New York, Oxford University Press

Windsperger, J., Centralization (2004)

Windsperger, Josef: Centralization of franchising networks: evidence from the Austrian franchise sector. in: Journal of Business Research, Heft 57, 2004, S. 1361 - 1369

Windsperger, J./Jell, M., Decision Rights (2005)

Windsperger, Josef/ Jell, Maria: Structuring Residual Income and Decision Rights under Internal Governance: Results from the Hungarian Trucking Industry. in: Managerial and Decision Economics (in Druck), 2005

Windsperger, J./Yurdakul, A., Governance Structure (2005)

Windsperger, Josef/ Yurdakul, Askin: The Governance Structure of Franchising Firms: A Property Rights Approach. Working Paper for the 2nd International Conference on Economics and Management of Networks, Sep 2005, Budapest, S. 69 - 95

WWW:

Homepage Franchising in Deutschland

<http://unternehmen.moster.de/franchisede/1358268.asp> 04.01.2006

Homepage Förderland

<http://www.foerderland.de/775.0.html> 04.01.2006

Homepage Deutscher Franchise-Verband

http://www.dfv-franchise.de/index_d.htm 04.01.2006

Homepage Österreichischer Franchise-Verband

<http://www.franchise.at> 04.01.2006

Geert Hofstede Cultural Dimensions Resources

<http://www.geert-hofstede.com> 14.11.2008

Anhang

Fragebogen: "Einflussfaktoren auf Anreiz- und Entscheidungssystem in Franchiseunternehmen"

Zusammenfassung

Lebenslauf

Einflussfaktoren auf Anreiz- und Entscheidungssysteme in Franchiseunternehmen

Univ. Prof. Dr. Josef Windsperger (Universität Wien)
Marion Pachernegg (Projektassistentin)
Pia Schuh (Projektassistentin)

BETRIEBSWIRTSCHAFTSZENTRUM DER UNIVERSITÄT WIEN
BRÜNNER STR. 72, A-1210 WIEN
TEL. 0043-1-4277-38180; FAX: 0043-1-4277-38174;
EMAIL: JOSEF.WINDSPERGER@UNIVIE.AC.AT

MIT FREUNDLICHER UNTERSTÜTZUNG VON
MAG. WALTRAUD MARTIUS
(VIZEPRÄSIDENTIN DES ÖSTERREICHISCHEN FRANCHISEVERBANDES)

Sehr geehrter Franchiser!

Im Rahmen eines von mir geleiteten Forschungsprojektes am Betriebswirtschaftszentrum der Universität Wien untersuchen wir die Einflussfaktoren auf Entlohnungs- und Entscheidungssysteme in Franchiseunternehmen. Wir bitten Sie herzlich, sich 15 Minuten Zeit zu nehmen und diesen Fragebogen zu beantworten. Durch die Beantwortung leisten Sie einen wichtigen Beitrag zur Forschung und Unternehmenspraxis. Um aussagekräftige und repräsentative Ergebnisse erzielen zu können, ist IHRE Zusammenarbeit von größter Wichtigkeit.

Um ihre kostbare Zeit so gering wie möglich zu beanspruchen, können die meisten Fragen mit einem einfachen ANKREUZEN ☒ beantwortet werden. Bei diesen Fragen kreuzen Sie bitte jenes Kästchen an, das aus Ihrer Sicht (als Franchisegeber) der Unternehmenssituation am besten entspricht. Falls es für Sie unmöglich sein sollte, eine Frage zu beantworten, gehen Sie bitte zur nächsten Frage weiter.

Wir würden uns sehr freuen, wenn Sie uns den ausgefüllten Fragebogen bis spätestens **04.08.2006** per Email zurücksenden könnten.

Falls Sie diesen Fragebogen lieber am Computer ausfüllen, gehen Sie bitte auf www.univie.ac.at/IM/de/index.html. Sie finden den Fragebogen im News-Bereich. Bitte speichern Sie den ausgefüllten Fragebogen ab und senden ihn an: josef.windsperger@univie.ac.at.

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit und Unterstützung!

Mit freundlichen Grüßen
Josef Windsperger

Wir versichern Ihnen alle erhobenen Daten streng vertraulich zu behandeln und nur in aggregierter Form zu verwenden. Daher ist es unmöglich anhand des Datenmaterials Rückschlüsse auf einzelne Unternehmen ziehen zu können.

I. Intensität der Kooperationsbeziehung				
Sehr lose 1 <input type="checkbox"/> → Nur vertragliche Probleme werden diskutiert	2 <input type="checkbox"/>	mittel 3 <input type="checkbox"/> → Konflikte & Meinungsverschiedenheiten werden diskutiert	4 <input type="checkbox"/>	sehr eng 5 <input type="checkbox"/> → Alle Kooperationsbereiche werden gemeinsam versucht zu lösen
1. Wie eng ist die Kooperationsbeziehung zwischen Ihnen und Ihren Franchisenehmern? <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> </div>				

II. Vertragsregelungen - Franchisenehmer																																																			
Bitte geben Sie die jeweiligen Summen in EURO an: FN = FRANCHISENEHMER																																																			
1. Hat der FN zu Beginn der Vertragsbeziehung eine Einstiegsgebühr zu entrichten? <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein → bitte gehen Sie zu Frage 3 </div>																																																			
1.1. Wie hoch ist diese Gebühr? Betrag: _____																																																			
2. Ist diese Einstiegsgebühr für alle FN gleich? <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <input type="checkbox"/> Ja → bitte gehen Sie zu Frage 3 <input type="checkbox"/> Nein </div>																																																			
2.1. Bitte geben Sie die Unter- und Obergrenze der Einstiegsgebühr an. Untergrenze: _____ Obergrenze: _____																																																			
2.2. Welche Faktoren spielen bei der Festsetzung der Einstiegsgebühr eine Rolle?																																																			
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">1 <input type="checkbox"/> Kein Einfluss</th> <th style="width: 15%;">2 <input type="checkbox"/> Geringer Einfluss</th> <th style="width: 15%;">3 <input type="checkbox"/> Mittlerer Einfluss</th> <th style="width: 15%;">4 <input type="checkbox"/> Großer Einfluss</th> <th style="width: 15%;">5 <input type="checkbox"/> Sehr großer Einfluss</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>voraussichtlicher Umsatz</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Kontrollmöglichkeiten</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Erfahrung des FN</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Standortattraktivität</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Betriebsgröße (Anzahl der Mitarbeiter)</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Vertrauen zum FN</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Anzahl der Standorte des FN</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Marktunsicherheit</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Personalqualifikation</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </tbody> </table>	1 <input type="checkbox"/> Kein Einfluss	2 <input type="checkbox"/> Geringer Einfluss	3 <input type="checkbox"/> Mittlerer Einfluss	4 <input type="checkbox"/> Großer Einfluss	5 <input type="checkbox"/> Sehr großer Einfluss	voraussichtlicher Umsatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Kontrollmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Erfahrung des FN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Standortattraktivität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Betriebsgröße (Anzahl der Mitarbeiter)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Vertrauen zum FN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Anzahl der Standorte des FN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Marktunsicherheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Personalqualifikation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1 <input type="checkbox"/> Kein Einfluss	2 <input type="checkbox"/> Geringer Einfluss	3 <input type="checkbox"/> Mittlerer Einfluss	4 <input type="checkbox"/> Großer Einfluss	5 <input type="checkbox"/> Sehr großer Einfluss																																															
voraussichtlicher Umsatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																															
Kontrollmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																															
Erfahrung des FN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																															
Standortattraktivität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																															
Betriebsgröße (Anzahl der Mitarbeiter)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																															
Vertrauen zum FN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																															
Anzahl der Standorte des FN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																															
Marktunsicherheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																															
Personalqualifikation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																															
3. Wie hoch sind die durchschnittlichen Investitionskosten (<u>ohne Einstiegsgebühr</u>) des FN am Beginn der Vertragsbeziehungen? _____																																																			
4. Hat der FN eine laufende Gebühr zu entrichten? <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein → bitte gehen Sie zu Frage 7 </div>																																																			

4.1. Besteht diese laufende Gebühr aus einem fixen und/oder einem variablen Bestandteil?

☐ nur variable Gebühr ☐ nur fixe Gebühr → bitte gehen Sie zu **Frage 7**

☐ fixe und variable Gebühr

4.2. Wovon hängt die laufende variable Gebühr ab?

☐ Umsatz ☐ Gewinn ☐ Andere Größen: Welche? _____

4.3. Wie hoch ist diese variable Gebühr?

Prozentsatz oder Betrag: _____

5. Wie hoch ist die laufende fixe Gebühr? Betrag: _____

6. Wird zusätzlich eine Werbe- bzw. Marketinggebühr verrechnet?

☐ Ja ☐ Nein → bitte gehen Sie zu **Frage 8**

6.1. Wovon hängt diese Werbe- bzw. Marketinggebühr ab?

☐ Umsatz ☐ Andere Größen: Welche? _____

6.2. Wie hoch ist diese Werbe- bzw. Marketinggebühr?

Prozentsatz oder Betrag: _____

7. Werden noch weitere Gebühren verrechnet?

☐ Ja ☐ Nein → bitte gehen Sie zu **Frage 8**

7.1. Welche Gebühren werden verrechnet? _____

7.2. Wie hoch sind diese? Betrag: _____

8. Wie lange ist die vertragliche Laufzeit des Franchisevertrages? (falls unterschiedlich, bitte den Durchschnitt angeben) _____

8.1. Ist die vertragliche Laufzeit des Franchisevertrages für alle FN stets gleich lang?

☐ Ja ☐ Nein

III. Allgemeine Fragen zu Ihren Franchisenehmer-Standorten (Outlets)

Nehmen Sie bitte aus Ihrer SICHT als FRANCHISEGEBER zu folgenden Aussagen Stellung:
 FN = FRANCHISENEHMER

1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
Trifft überhaupt nicht zu		Trifft teilweise zu		Trifft vollständig zu

1. Die Absatzmenge auf den lokalen FN-Standorten ist starken Schwankungen unterworfen.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

2. Es ist sehr schwierig, die Marktentwicklung auf den lokalen FN-Standorten zu prognostizieren.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

3. Es ist sehr schwierig, das Verhalten des FN zu kontrollieren.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
4. Es ist sehr schwierig, die Leistungen des FN zu messen.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
5. Es ist sehr schwierig, die Kompetenzen und Fähigkeiten des FN zu ermitteln.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
6. Es ist sehr schwierig, die Qualität der am lokalen FN-Standort angebotenen Produkte bzw. Dienstleistungen zu messen	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
7. Das wirtschaftliche Umfeld des FN-Betriebes ändert sich rasch.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
8. Es ist sehr schwierig, das Verhalten der Konkurrenten auf den lokalen Märkten des FN zu prognostizieren.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
9. Die Anzahl der Wettbewerber des Franchisesystems auf den lokalen Märkten des FN verändert sich ständig.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
10. Unsere Hauptkonkurrenten führen regelmäßig Produktanpassungen und Produktneuentwicklungen durch.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
11. Die Zusammenarbeit zwischen Ihnen und den FN ist sehr detailliert im Vertrag geregelt.	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

IV. Entscheidungsfindung						
Nehmen Sie bitte aus Ihrer SICHT als FRANCHISEGEBER zu folgenden Aussagen Stellung: FN = FRANCHISENEHMER						
1 <input type="checkbox"/> Überhaupt nicht	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/> Teilweise	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/> In sehr großem Ausmaß
1. In welchem Ausmaß entscheidet der FN über den Einsatz von lokalen Werbe- und Verkaufsförderungsmaßnahmen?						
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
2. In welchem Ausmaß entscheidet der FN über die Höhe der Verkaufspreise auf dem lokalen Markt?						
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
3. In welchem Ausmaß entscheidet der FN über das Produkt- bzw. Dienstleistungsangebot auf dem lokalen Markt?						
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
4. In welchem Ausmaß entscheidet der FN über die Anstellung von Mitarbeitern?						
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>

5. In welchem Ausmaß entscheidet der FN über die Ausbildung der Mitarbeiter? <div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%;"> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> </div>
6. In welchem Ausmaß entscheidet der FN über die Auswahl seiner Lieferanten? <div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%;"> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> </div>
7. In welchem Ausmaß entscheidet der FN über die Durchführung von Investitionsprojekten (z. B. bei der Erneuerung der Geschäftsausstattung)? <div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%;"> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> </div>
8. In welchem Ausmaß entscheidet der FN über die Finanzierung von Investitionsprojekten? <div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%;"> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/> </div>
9. Wie oft finden informelle Treffen zwischen den Franchisenehmern pro Jahr statt? Anzahl: _____
9.1. Wie oft finden informelle Treffen zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer pro Jahr statt? Anzahl: _____

V. Informationsaustausch In welchem Ausmaß erfolgt der Informationsaustausch im Franchising-Netzwerk mit Hilfe der folgenden Maßnahmen?				
1 <input type="checkbox"/> Überhaupt nicht	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/> Teilweise	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/> In sehr großem Ausmaß

1. Informelle Treffen zwischen Franchisegeber und Franchisenehmer <div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%;"> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> </div>
2. Informelle Treffen zwischen den Franchisenehmern <div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%;"> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> </div>
3. Besuche des Franchisegebers beim Franchisenehmer <div style="display: flex; justify-content: space-between; width: 100%;"> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> </div>
4. An wie vielen Tagen pro Jahr wird der Franchisenehmer vom Franchisegeber geschult? Anzahl der Tage: _____
5. An wie vielen Tagen pro Jahr werden die Mitarbeiter des Franchisenehmers geschult? Anzahl der Tage: _____
6. Wie viele Tage dauert die Schulung (Grundausbildung und praktische Schulung) des Franchisenehmers vor Eröffnung eines Franchisebetriebes? Anzahl der Tage: _____

VI. System Know-How des Franchisegebers

Nehmen Sie bitte aus Ihrer SICHT als FRANCHISEGEBER zu folgenden Aussagen Stellung:
FG = FRANCHISEGEBER

1 <input type="checkbox"/> Trifft überhaupt nicht zu	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/> Trifft teilweise zu	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/> Trifft vollständig zu
--	----------------------------	---	----------------------------	--

1. Das Know-how des FG bei der Standortwahl ist sehr wichtig für den Erfolg des Franchisesystems.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

2. Der Markenname des FG ist sehr wichtig für den Systemerfolg.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

3. Das Marketing-Know-how des FG ist sehr wichtig für den Systemerfolg.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

4. Die organisatorischen Fähigkeiten des FG sind sehr wichtig für den Systemerfolg.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

5. Die administrativen Regelungen des FG sind sehr wichtig für den Systemerfolg.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

6. Das Qualitätsmanagement des FG ist sehr wichtig für den Systemerfolg.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

7. Das Controlling-System des FG ist sehr wichtig für den Systemerfolg.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

8. Das Produkt-Know-how des FG ist sehr wichtig für den Systemerfolg.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

9. Das Wissen des FG über den lokalen Markt ist sehr wichtig für den Systemerfolg.

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

VII. Regelungen zum Filialbetrieb

Falls Sie keine eigene Filialen besitzen, gehen Sie bitte zu Abschnitt X. auf Seite 9

Bitte geben Sie die jeweiligen Summen in EURO an

1. Besteht die Entlohnung des Filialleiters aus einem fixen und/oder einem variablen Bestandteil?

☐ nur variable Bestandteil ☐ nur fixe Bestandteil → bitte gehen Sie zu **Frage 2**
☐ fixe und variable Bestandteil

1.1. Wovon hängt der variable Bestandteil der Entlohnung ab?

☐ Umsatz ☐ Gewinn ☐ Andere Größen: Welche? _____

1.2. Ist dieser variable Gehaltsbestandteil bei allen Filialleitern gleich?

☐ Ja ☐ Nein

1.3. Welche Faktoren spielen bei der Festsetzung des variablen Gehaltsanteiles eine Rolle:

	1 <input type="checkbox"/> Kein Einfluss	2 <input type="checkbox"/> Geringer Einfluss	3 <input type="checkbox"/> Mittlerer Einfluss	4 <input type="checkbox"/> Großer Einfluss	5 <input type="checkbox"/> Sehr großer Einfluss
Umsatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gewinn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitserfahrung des Filialleiters	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontrollmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Standortattraktivität der Filiale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betriebsgröße (Anzahl der Mitarbeiter)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertrauen zum FN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dauer der Betriebszugehörigkeit des Filialleiters	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.4. Wie hoch ist der durchschnittliche variable Gehaltsbestandteil?
 Prozentsatz oder Betrag: _____

2. Wie hoch ist der fixe Bestandteil der Entlohnung des Filialleiters?
 Betrag: _____

2.1. Welche Faktoren spielen bei der Festsetzung der Höhe des fixen Bestandteiles der Entlohnung eine Rolle?

	1 <input type="checkbox"/> Kein Einfluss	2 <input type="checkbox"/> Geringer Einfluss	3 <input type="checkbox"/> Mittlerer Einfluss	4 <input type="checkbox"/> Großer Einfluss	5 <input type="checkbox"/> Sehr großer Einfluss
Umsatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gewinn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitserfahrung des Filialleiters	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontrollmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Standortattraktivität der Filiale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betriebsgröße (Anzahl der Mitarbeiter)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vertrauen zum FN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dauer der Betriebszugehörigkeit des Filialleiters	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

VIII. Allgemeine Fragen zu Ihren eigenen Filialen

Nehmen Sie bitte aus Ihrer SICHT als FRANCHISEGEBER zu folgenden Aussagen Stellung:

1 <input type="checkbox"/> Trifft überhaupt nicht zu	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/> Trifft teilweise zu	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/> Trifft vollständig zu
--	----------------------------	--	----------------------------	--

1. Unsere Hauptkonkurrenten führen regelmäßig Produktanpassungen und Produktneuentwicklungen durch.

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

2. Die Anzahl der Wettbewerber auf den lokalen Märkten des eigenen Filialbetriebes verändert sich ständig.					
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	
3. Es ist sehr schwierig, das Verhalten der Konkurrenten auf den lokalen Märkten des eigenen Filialbetriebes zu prognostizieren.					
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	
4. Das wirtschaftliche Umfeld des Filialbetriebes ändert sich rasch.					
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	
5. Es ist sehr schwierig, die Qualität der am lokalen Filialstandort angebotenen Produkte bzw. Dienstleistungen zu messen					
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	
6. Es ist sehr schwierig, die Kompetenzen und Fähigkeiten des Filialleiters zu ermitteln.					
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	
7. Es ist sehr schwierig, die Leistungen des Filialleiters zu messen.					
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	
8. Es ist sehr schwierig, das Verhalten des Filialleiters zu kontrollieren.					
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	
9. Es ist sehr schwierig, die Marktentwicklung auf den lokalen Filialstandorten zu prognostizieren.					
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	
10. Die Absatzmenge auf den lokalen Filialstandorten ist starken Schwankungen unterworfen.					
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	
11. Die Zusammenarbeit zwischen Ihnen und den Filialleitern ist sehr detailliert im Vertrag geregelt					
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	

IX. Vergleich: Franchise- und Filialbetrieb

Worin sehen Sie als FG die Vorteile bzw. Nachteile des Franchisebetriebes im Vergleich zum eigenen Filialbetrieb?

Bitte lesen Sie sich die untenstehenden Eigenschaften durch und kreuzen Sie **-5** an, wenn Sie der Meinung sind, dass diese Eigenschaft exakt zu einem Filialbetrieb passt bzw. diese Eigenschaft bei einem Filialbetrieb massive Vorteile im Vergleich zu einem Franchisebetrieb hat und **5**, wenn diese Eigenschaft exakt zu einem Franchisebetrieb passt bzw. massive Vorteile für einen Franchisebetrieb bringt.

-5 <input type="checkbox"/> Sehr großer Vorteil für Filialbetrieb	-4 <input type="checkbox"/>	-3 <input type="checkbox"/>	-2 <input type="checkbox"/>	-1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/> Kein Unterschied zw. Franchise- und Filialbetrieb	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/> Sehr großer Vorteil für Franchisebetrieb
---	-----------------------------	-----------------------------	-----------------------------	-----------------------------	---	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	--

1. Finanzierungsvorteile										
-5 <input type="checkbox"/>	-4 <input type="checkbox"/>	-3 <input type="checkbox"/>	-2 <input type="checkbox"/>	-1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

2. Besserer Zugang zum lokalen Arbeitsmarkt										
-5 <input type="checkbox"/>	-4 <input type="checkbox"/>	-3 <input type="checkbox"/>	-2 <input type="checkbox"/>	-1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
3. Schnellerer Markteintritt										
-5 <input type="checkbox"/>	-4 <input type="checkbox"/>	-3 <input type="checkbox"/>	-2 <input type="checkbox"/>	-1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
4. Größeres lokales Marktwissen										
-5 <input type="checkbox"/>	-4 <input type="checkbox"/>	-3 <input type="checkbox"/>	-2 <input type="checkbox"/>	-1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
5. Effiziente lokale Serviceleistungen										
-5 <input type="checkbox"/>	-4 <input type="checkbox"/>	-3 <input type="checkbox"/>	-2 <input type="checkbox"/>	-1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
6. Größeres Unternehmenswachstum										
-5 <input type="checkbox"/>	-4 <input type="checkbox"/>	-3 <input type="checkbox"/>	-2 <input type="checkbox"/>	-1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
7. Größere Personalmanagementfähigkeiten										
-5 <input type="checkbox"/>	-4 <input type="checkbox"/>	-3 <input type="checkbox"/>	-2 <input type="checkbox"/>	-1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
8. Größere administrative Fähigkeiten										
-5 <input type="checkbox"/>	-4 <input type="checkbox"/>	-3 <input type="checkbox"/>	-2 <input type="checkbox"/>	-1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
9. Risikominimierung										
-5 <input type="checkbox"/>	-4 <input type="checkbox"/>	-3 <input type="checkbox"/>	-2 <input type="checkbox"/>	-1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
10. Mehr organisatorische Innovationen										
-5 <input type="checkbox"/>	-4 <input type="checkbox"/>	-3 <input type="checkbox"/>	-2 <input type="checkbox"/>	-1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
11. Schnellere Marktdurchdringung										
-5 <input type="checkbox"/>	-4 <input type="checkbox"/>	-3 <input type="checkbox"/>	-2 <input type="checkbox"/>	-1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
12. Effizienteres lokales Personalmanagement										
-5 <input type="checkbox"/>	-4 <input type="checkbox"/>	-3 <input type="checkbox"/>	-2 <input type="checkbox"/>	-1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
13. Bessere Qualitätskontrolle										
-5 <input type="checkbox"/>	-4 <input type="checkbox"/>	-3 <input type="checkbox"/>	-2 <input type="checkbox"/>	-1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
14. Mehr Produktinnovationen										
-5 <input type="checkbox"/>	-4 <input type="checkbox"/>	-3 <input type="checkbox"/>	-2 <input type="checkbox"/>	-1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
15. Größere Innovationsfähigkeiten										
-5 <input type="checkbox"/>	-4 <input type="checkbox"/>	-3 <input type="checkbox"/>	-2 <input type="checkbox"/>	-1 <input type="checkbox"/>	0 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

X. Risikobereitschaft

1 <input type="checkbox"/> Sehr Risiko- SCHEU	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/> Sehr Risiko- FREUDIG
---	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	---

1. Wie groß schätzen Sie die Risikobereitschaft ihrer Franchisenehmer ein?

1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>
----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------

2. Wie groß schätzen Sie die Risikobereitschaft ihrer Filialleiter ein?

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

6 ☐

7 ☐

Zum Abschluss bitten wir Sie noch um ein paar statistische Angaben:

XI. Unternehmensdaten

1. Welche Art von Franchising betreibt Ihr Unternehmen?

☐ Produktion

☐ Vertrieb

☐ Dienstleistung

2. Zu welcher Branche gehört Ihr Unternehmen?

☐ Dienstleistung

☐ Gastronomie/Hotellerie

☐ Kosmetik/Bräunungsinstitute

☐ Auto

☐ Unterhaltungselektronik/Haushaltsgeräte

☐ Umwelt

☐ Freizeit/Sport

☐ Reinigung/Entsorgung

☐ Möbel

☐ andere Branche: Welche? _____

☐ Handel

☐ Handwerk/Bau-/Heimwerkermärkte

☐ Bäckerei

☐ Computer

☐ Getränke

☐ Mode/Leder und Textil

☐ Training/Information/Schulung

☐ Kinder

☐ Immobilien/Bau/Gebäude

3. Anzahl Ihrer Franchisenehmer in Österreich im Jahre 2005: _____

4. Anzahl der firmeneigenen Filialbetriebe in Österreich im Jahre 2005: _____

5. Anzahl der Mitarbeiter der Systemzentrale: _____

6. Wie hoch ist der durchschnittliche Umsatz (ohne Mehrwertsteuer) eines Franchisenehmerbetriebes im Jahr 2005?

Betrag: _____

7. Wie hoch sind die durchschnittlichen Gesamtkosten eines Franchisebetriebes im Jahr 2005?

Betrag: _____

8. Wie hoch ist der durchschnittliche Umsatz (ohne Mehrwertsteuer) eines Filialbetriebes im Jahr 2005?

Betrag: _____

9. Wie hoch sind die durchschnittlichen Gesamtkosten eines Filialbetriebes im Jahr 2005?

Betrag: _____

10. Gründungsland des Unternehmens: _____

11. Gründungsjahr des Unternehmens in Österreich: _____

12. Gründungsjahr des Unternehmens im Ausland: _____

13. Gründungsjahr des ersten Franchisebetriebes (Pilotbetrieb) in Österreich: _____

Ihr Name und Aufgabenbereich:

Firmenname und Adresse:



E-Mail:

Falls Sie Interesse an den Ergebnissen der Studie haben, schicken wir Ihnen gerne die Auswertungen per Mail.

☐ Ja, ich habe Interesse an der Studie und möchte die Ergebnisse zugeschickt bekommen.

! VIELEN HERZLICHEN DANK FÜR IHRE ZEIT & MÜHE BEIM AUSFÜLLEN !

Bitte senden Sie nun den ausgefüllten Fragebogen in beiliegendem Rückumschlag an uns zurück.

UNIV. PROF. DR. JOSEF WINDSPERGER
BETRIEBSWIRTSCHAFTSZENTRUM DER UNIVERSITÄT WIEN
BRÜNNER STR. 72, A-1210 WIEN
FAX: 0043-1-4277-38174

Falls Sie den Fragebogen online ausgefüllt haben, speichern Sie diesen nun ab und senden ihn als Anlage an: josef.windsperger@univie.ac.at

Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit den Einflussfaktoren auf Entscheidungen im Franchising. Zu diesem Thema gibt es bis jetzt noch keine konkreten Studien und so wurden aus den drei Ansätzen der Neuen Institutionenökonomie, Property-Rights Theorie, Transaktionskostentheorie und Agencytheorie, Hypothesen gebildet, die im Anschluss mittels einer Studie im österreichischen Franchisesektor überprüft wurden.

Kapitel 2 widmet sich dem Thema Franchising. Es bietet einen kurzen Überblick über die Entstehungsgeschichte des Franchisesystems, zeigt Vor- und Nachteile des Systems auf und grenzt es gegenüber anderen Vertriebssystemen ab. Den Abschluss des Kapitels bilden aktuelle Daten aus dem österreichischen Franchisesektor, erhoben vom Österreichischen Franchiseverband.

Kapitel 3 beschäftigt sich mit der Entscheidungsfindung. Es zeigt den Weg der Entscheidungsfindung auf und beschreibt die zwei Arten der Entscheidungsfindung mit den jeweiligen Vor- und Nachteilen.

Kapitel 4 betrachtet die Neue Institutionenökonomie und ihre Anwendung auf das Vertriebssystem Franchising näher. Die untersuchten Ansätze sind die Property-Rights Theorie, die Transaktionskostentheorie und die Agencytheorie. Am Ende der jeweiligen Unterkapitel werden Annahmen getroffen und Hypothesen gebildet.

Das letzte Theoriekapitel, Kapitel 5, beschäftigt sich mit dem Einfluss der Landeskultur auf die Entscheidungsfindung im Franchising. Ziel ist es, herauszufinden, ob die vorherrschende Kultur im Ursprungsland ebenfalls einen Einfluss darauf hat, wie Entscheidungen getroffen werden. Als theoretische Grundlage dienen die Kulturdimensionen von Hofstede. Abschluss des Kapitels bildet ebenfalls die Bildung einer Hypothese.

Die Studie, durchgeführt im österreichischen Franchisesektor, mit Unterstützung des Österreichischen Franchiseverbandes, bildet den Abschluss der vorliegenden Arbeit. Es werden die Ergebnisse präsentiert und die Überprüfung der Hypothesen durchgeführt. Obwohl das Resultat der Studie, aufgrund der schlechten Rücklaufquote der Fragebögen, nicht aussagekräftig genug ist um konkrete Aussagen zu treffen, so regt sie doch zu weiteren Diskussionen an und hilft zukünftige Studien in diesem Bereich zu verbessern.

Lebenslauf

› Persönliche Daten

Name: Pia-Maria Schuh
Geburtstag: 13. Mai 1981
e-mail: piaschuh@chello.at
Nationalität: Österreich

› Akademische Bildung

2000 – 2008 Studium der Internationalen Betriebswirtschaft
am Betriebswirtschaftlichen Zentrum der Universität Wien
Kernfachkombinationen: Marketing
Int. Unternehmensführung

› Schulbildung

1995 – 2000 HAK Vienna Business School
Hamerlingplatz 5-6, 1080 Wien
1991 – 1995 Realgymnasium
Albertgasse 18-22, 1080 Wien

› Wissenschaftliche Arbeiten

- Int. Management
- Wesensmerkmale des Stammhaus-Konzerns
 - Training interkultureller Kompetenzen
- Marketing
- Farben und Körpersprache in der Werbung
 - Macht Konsum glücklich? Eine umfassende wirtschaftsethische Betrachtung zum Zusammenhang von Konsum, Materialismus und Glück
 - Neue Formen erlebnisorientierten Marketings
 - Studie zum Informationsverhalten vor dem Kauf
 - The Concept of the Customer Lifetime Value

Wien, November 2008